A EDUCAÇÃO CORPORATIVA como estratégia para a formação de Capital Intelectual

SYLMARA GISELLE HOLANDA FERREIRA PATRÍCIO

Editora Poisson

Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patrício

A educação corporativa como estratégia para o desenvolvimento de capital intelectual

1ª Edição

Belo Horizonte

Editora Poisson

2025

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
MSc. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
MSc. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P314 PATRICIO, Sylmara Giselle Holanda Ferreira

A educação corporativa como estratégia para o desenvolvimento de capital intelectual/ Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patrício – Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2025

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-556-4
DOI: 10.36229/978-65-5866-556-4

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Administração 2. Educação Corporativa
I. PATRICIO, Sylmara Giselle Holanda Ferreira
II. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterada.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

Organizadora

Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patrício

Mestre em Administração de Empresas, na Universidade de Fortaleza (UNIFOR), bolsista pela Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP). Especialista em Práticas Pedagógicas e Gestão Educacional, Especialista em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. Com atuação profissional nas áreas de Docência e Gestão.

Agradecimento

Dedico este trabalho ao meu Deus, que me guiou em todo tempo, me amparou nos dias difíceis e me presenteou com vitórias inenarráveis. Ao meu marido e filhos que dão cor e impulso aos meus sonhos. A minha família que é fonte de amor e força.

Agradeço ao meu Bom Deus, que por misericórdia, me guiou no caminho desafiador que percorri até a concretização deste sonho que Ele mesmo plantou no meu coração. Ele fez comigo o que fez em Caná, transformando água em vinho, transformou tibieza em força, medo em coragem, descrença em fé, fraqueza em força. E no momento mais difícil deste período e de toda a minha vida Ele transformou doença em saúde, me segurou, me curou, me reestabeleceu e me colocou de pé pronta para receber as conquistas que havia me prometido.

Agradeço a Virgem Imaculada, estrela da manhã, minha mãe sempre bela, que de forma doce e suave me amparou e abriu portas e corações pelo percurso. E ao meu pai adotivo, São José, que foi providência em todas as horas e sempre solucionou as adversidades e contratempos.

A meu esposo, Renato, que foi compreensão, incentivo e amor durante todo o tempo, ele é meu melhor amigo e meu maior encorajador. A meus filhos, Miguel e Laura, meus grãozinhos de ouro que mesmo sem entender a profundidade desta conquista foram pacientes, amáveis e acolhedores.

Aos meus pais, Claudinei e Lucia Helena, que me ensinaram o poder transformador da educação movida pelo esforço. A minha irmã, Cirelle, pela torcida e companheirismo incessante.

Aos meus professores do PPGA, que dividiram de maneira exemplar suas experiências neste tempo, contribuindo de forma única para minha construção profissional e pessoal. E dentre eles agradeço de especial forma a minha orientadora, profa. Dra. Oderlene Vieira, que esteve ao meu lado pacientemente, em todos os momentos da construção deste trabalho, me inspirando e dividindo de maneira generosa seu conhecimento.

“Afastai para longe de mim a dupla obscuridade
na qual nasci: o pecado e a ignorância.”

(São Tomás de Aquino)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10

1.1. Contextualização/Problematização 10

1.2. Questão de Pesquisa 12

1.3. Objetivos 13

1.3.1. Objetivo Geral 13

1.3.2. Objetivos Específicos 13

1.4. Justificativa 13

1.5. Estrutura da Pesquisa 14

2. REFERENCIAL TEÓRICO 15

2.1. Estratégia Organizacional 15

2.2. Capital Intelectual 19

2.2.1. Capital Humano 24

2.2.2. Capital Estrutural 25

2.2.3. Capital Relacional 27

2.3. Educação Corporativa: Advento, Conceitos e Principios 28

2.4. Universidades Corporativas 31

3. METODOLOGIA 34

3.1. Clafissicação da Pesquisa 34

3.2. Sujeitos de Pesquisa 34

3.3. Coleta de Dados 35

3.4. Técnica de Análise de Dados 36

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 38

4.1. UC e a difusão do conhecimento 40

4.1.1. Conhecimento adquirido e trajetória profissional 40

4.1.2. UC e as relações entre colaboradores e clientes 40

4.2. CI, absorção de conhecimento e a pratica laboral 41

4.2.1. Formação das Habilidades e Competências para as atividades laborais 43

4.2.2. Praticabilidade do conhecimento adquirido 45

4.3. Desafios no alcance dos acordos de trabalho 47

4.3.1. Cultura de aprendizagem contínua e resultados alcançados 47

4.3.2. Instrumentos e/ou estratégia para alcançar os resultados satisfatórios 49

SUMÁRIO

5. CONCLUSÃO 52

5.1. Contribuições acadêmicas e gerenciais 53

5.2. Sugestões para futuros estudos 54

5.3. Limitações do estudo 65

REFERÊNCIAS 56

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista 65

Resumo

Este trabalho teve como objetivo geral averiguar como a educação corporativa, por meio das universidades corporativas, vem contribuindo como estratégia organizacional para o desenvolvimento de capital intelectual dentro das instituições financeiras. A estratégia organizacional ancorada no proveito da cultura de aprendizagem continuada, utilizada pelas Universidades Corporativas (UC), se baseiam nas premissas de gerar, absorver, aprimorar e disseminar conhecimentos na busca por robustecer o valor intangível da organização. Logo, o fortalecimento do seu Capital Intelectual (CI), foi analisado por meio de uma pesquisa qualitativa em que se fez uso de entrevistas com gestores de instituições financeiras da região nordeste do Brasil. Os resultados mostram que o conceito e prática das ações estratégicas geradas a partir da Educação Corporativa estão bem próximos da literatura, com destaque a algumas dificuldades relacionadas à ordem interna e externa das Universidades Corporativas. A visão estratégica dos negócios possibilita a identificação das lacunas que poderão ser preenchidas pela ação da UC, gerando robustez do CI pertencente a organização, resultando em inovação e agregando valor a empresa. Desta forma, concluiu-se que as universidades corporativas desempenham um papel vital na promoção do desenvolvimento do capital intelectual, sendo um ativo valioso para as organizações, e desempenham um papel fundamental na formulação de estratégias de negócio eficazes para o sucesso das instituições financeiras que as adotam. Este estudo oferece contribuições acadêmicas e gerenciais significativas. As contribuições acadêmicas ajudam a aprimorar o conhecimento sobre a educação corporativa e a promover novas áreas de pesquisa relacionadas ao desenvolvimento do capital intelectual nas organizações. Do ponto de vista gerencial, as contribuições deste estudo fornecem orientação prática para o desenvolvimento e aprimoramento de programas de educação corporativa, contribuindo para o sucesso das organizações financeiras.

Palavras-chave: Estratégia. Educação Corporativa. Universidade Corporativa. Capital Intelectual.

CAPÍTULO

01 Introdução

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO/PROBLEMATIZAÇÃO

As organizações enfrentam muitas mudanças, e adotar estratégias para enfrentar a um ambiente altamente competitivo pode definir a diferença entre seu declínio ou crescimento. Portanto aditar habilidades e competências, gerar conhecimento, consentir flexibilidade a estrutura organizacional, fortalecer relações entre os colaboradores e o cliente gerará uma capacidade de manter-se em posição competitiva no mercado (Ibarra, 2020).

A competitividade das modernas organizações que está inserida na economia do conhecimento está diretamente relacionada ao nível de competência dos funcionários (Lytovchenko, 2015). E nesse contexto, o conhecimento e a aprendizagem são elementos considerados estratégicos para a organização, e visam à competitividade sustentável (Ilyas, 2017). Além disso, a gestão de recursos baseados em conhecimento tornou-se um fator chave para um melhor desempenho e vantagem competitiva sustentável (Mubarik *et al.,* 2019).

A vantagem competitiva é uma busca constante das empresas porque estar em uma posição privilegiada, apresentando características únicas de serviços e/ou produtos, gera e mantém essa posição no setor industrial, considerando as relações da empresa com outras (PORTER, 1980). Surgindo como um fator importante na percepção do valor dos bens e serviços, a vantagem competitiva deve ser considerada como elemento de diferenciação (Guimarães *et al*., 2017).

Na busca por competitividade, perenidade e para atingir as metas almejadas as organizações buscam estratégias que lhes faça atingir tais objetivos. De acordo com Guerras-Martín et al. (2014), o "nascimento" do campo estratégia organizacional ocorreu nos anos 60 com os trabalhos de Alfred Chandler – Strategy and Structure (1962), Igor Ansoff – Corporate Strategy (1965), o livro texto de Harvard escrito por Learned et al. – Business Policy: text and cases (1965) e ainda o trabalho de Andrews Kenneth Richmond – The concept of corporate strategy (1971).

Logo, aos olhos de Mintzberg e Quinn (2001) a estratégia organizacional é um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

De acordo com Fávero *et al.* (2020), em um cenário competitivo existe a necessidade de se transferir conhecimento externo para dentro das organizações, porém isso não acontece sem algum tipo de custo, pois exige capacidades específicas para que esse procedimento obtenha sucesso. Dessa maneira, um aspecto fundamental do processo

de criação de conhecimento para inovar emana de recursos internos intangíveis, entre eles, o capital intelectual.

O conceito de capital intelectual incorpora atividades dos *stakeholders* da empresa que criam esse valor (Mahmood; Murabik, 2020); e tem recebido cada vez mais destaque, dado que o conhecimento tem sido apontado como um componente importante para alcançar o sucesso por meio da gestão da vantagem competitiva no ambiente dinâmico e mutável das organizações (Mehralian, 2018).

O capital intelectual proporciona lucros e posicionamento estratégico para qualquer tipo de empresa (Jacobo, 2019), à medida que impacta diretamente no desempenho da organização, sendo considerado um ativo necessário para criar valor real nas organizações. Existem grandes empresas que gerenciam com eficiência seu capital intelectual e seu sucesso no mercado pode depender disso (Jardon, 2018). Por isso, indica-se que as empresas procurem admitir funcionários que além de competentes sejam criativos, com conhecimento individual e que se relacionem cordialmente com os clientes, alcançando assim uma posição competitiva e superior no mercado (Ibarra; Hernández, 2019).

Segundo os educadores corporativos, para as empresas prosperarem, vão precisar de "gente pronta" constantemente. E ter profissionais qualificados significa contar com serviços e produtos melhores. Além disso, as gerações mais jovens querem viver em um ambiente de aprendizagem. Qualificá-las traz, assim, engajamento, além de ajudar no entendimento da cultura da empresa. A busca de convergência entre o mercado e o ensino acadêmico inspira-se em um denominador comum: a superação da produção de conhecimento enclausurado em "gaiolas epistemológicas" que separam as disciplinas e criam um mundo excessivamente compartimentalizado e fragmentado (Eboli, 2018).

Nesse contexto, a Educação Corporativa (EC) vem ganhando um significativo espaço. As organizações precisam construir sistemas de educação que estejam alinhados com a sua estratégia e assim desenvolver seus talentos humanos com eficiência e eficácia. O foco passou a ser as pessoas e não o processo produtivo, certificando o papel estratégico do primeiro neste novo contexto, em que o conhecimento é o que verdadeiramente importa (Toledo; Domingues, 2018). Por meio das ações educativas, fomenta-se nas organizações uma aprendizagem contínua visando desenvolver atitudes, formas de pensamento, hábitos, competências e uma visão de negócio que possa dotar as pessoas de capacidades mentais que aperfeiçoem o trabalho que executam (Toledo; Miloni, 1986).

Com o passar dos anos, a EC tornou-se mais abrangente, inclusiva e flexível, especialmente por conta da crescente realização de parcerias e da adoção de soluções de aprendizagem que podem ser utilizadas a qualquer hora e lugar, de modo a proporcionar maior alinhamento entre as ações educacionais e as estratégias das empresas (Gagini; Carvalho, 2020). Assim, as organizações, em especial as grandes corporações, institucionalizaram em suas práticas e discursos, a concepção de entidades educadoras, produtoras de conhecimentos e aprendizagens necessárias ao desenvolvimento das competências e demais demandas requeridas em seus objetivos de negócios (Lytovchenko, 2016).

Um dos pontos-chave para o sucesso da EC é o envolvimento dos líderes na aprendizagem da equipe. Para que isso traga resultados positivos, eles devem assumir diversos papéis, visando construir uma *learning organization*. Organizações visionárias comunicam visão e propósito, disseminam sua cultura e cultivam líderes. São corporações "feitas para durar", a exemplo da Ford, IBM, Johnson & Johnson, Motorola, Procter &

Gamble e Walt Disney, que têm sólidos sistemas de formação de pessoas e Universidades Corporativas (UC) (Eboli, 2016).

Desta forma, o tema educação tem despertado o interesse corporativo e estado na agenda das empresas empenhadas em aumentar sua competitividade. A EC ainda não é um tema robusto o suficiente sob o ponto de vista conceitual, mas exuberante em termos da prática empresarial. E apesar dos programas educacionais nas empresas sempre existirem, eles estavam restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Para a grande maioria dos funcionários havia programas de treinamento pontuais. E foi o surgimento das Universidades Corporativas o grande marco da passagem do tradicional centro de treinamento & desenvolvimento para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores da empresa; e, na prática, foi com o seu advento que veio à tona a nova modalidade de EC (Martão; Demajorovic, 2019).

A aprendizagem organizacional está relacionada com a aprendizagem individual, e estas não se distanciam, pois segundo as teorias construtivistas a aprendizagem se dá pela interação social (Silva, 2017). Nesse contexto, a competitividade e a inovação, compatíveis com o que o atual mercado exige, passaram a desenvolver um papel indispensável. Para Silva (2018), A aprendizagem individual poder ser avaliada a partir da modificação no comportamento do indivíduo que vai influenciar na organização por meio da interação social dos indivíduos.

Vale ainda destacar que, a forte redução da qualidade do ensino, não somente do ensino médio, mas também do universitário, tem obrigado as organizações a investirem cada vez mais no desenvolvimento de seus colaboradores por meio da educação continuada. Este seria um dos grandes motivos para as empresas investirem na criação de Universidades Corporativas. Além disso, outro importante motivo seria a descoberta de que a educação continuada de colaboradores gera inúmeros resultados, entre os quais a retenção de talentos e o aumento do capital intelectual (Madruga, 2018). A vista disso, a Educação Corporativa poderá ser utilizada dentro das organizações como meio de difundir, propagar o conhecimento obtendo benefícios deste instrumento estratégico. A difusão deste conhecimento será guiada a partir dos programas educacionais implementados e sua eficácia deverá ser avaliada.

De acordo com Silva (2021), há uma falta de pesquisas abordando as metodologias e tecnologias aplicadas ao ambiente de aprendizagem corporativa, assim como as estratégias educacionais. Essas estratégias muitas vezes não estão alinhadas com as estratégias de negócios das organizações. Portanto, este trabalho visa preencher esta lacuna importante no conhecimento existente, que é compreender a efetividade da educação corporativa como uma estratégia crucial para o desenvolvimento do capital intelectual nas organizações. Preencher essa lacuna de pesquisa será fundamental para a melhoria das estratégias educacionais nas organizações e, consequentemente, para o sucesso sustentável das empresas em um ambiente cada vez mais orientado pelo conhecimento.

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

Frente a este contexto, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: como a educação corporativa, por meio das universidades corporativas, vem contribuindo como estratégia organizacional, para o desenvolvimento de capital intelectual?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral tem-se: averiguar as contribuições das universidades corporativas enquanto estratégia organizacional para o desenvolvimento de capital intelectual.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Já os objetivos específicos consistiram em:

1) analisar as ações das universidades corporativas enquanto estratégias organizacionais para a difusão do conhecimento em uma organização;
2) avaliar o capital intelectual enquanto fonte de absorção e prática de conhecimentos no meio corporativo; e
3) Investigar a eficácia do subsídio da universidade corporativa, para o capital intelectual, na formulação e implementação das estratégias de negócio.

1.4. JUSTIFICATIVA

Destacando a relevância da produção de conhecimento dentro das organizações, Moraes *et al.* (2020) revelam que os gestores acreditam que a educação corporativa é necessária para um melhor desempenho, configurando-se importante para competitividade, produtividade e participação no mercado. Além disso, segundo Ibarra & Hernández (2019), há uma forte influência do capital intelectual no desempenho das organizações. Quando uma empresa concentra seus recursos na implementação de estratégias que reavaliam seus intangíveis, ela se torna mais competitiva e, por sua vez, mais lucrativa. Denotando assim, a relevância das temáticas contempladas na presente pesquisa.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento organizacional tem como base o conhecimento tácito dos indivíduos, onde estes conhecimentos são mobilizados, ampliados através de conversão o qual chamaram de "Espiral do Conhecimento", a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral. Este "começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações". Dessa forma, ressalta-se a importância de se investigar a aprendizagem no ambiente corporativo, uma vez que a aprendizagem, apesar de chamada organizacional, depende dos processos cognitivos individuais, contribuindo para a cultura e sustentabilidade corporativa. Apesar de se mencionar aprendizagem organizacional, fica claro que o processo de conhecimento dá-se no sujeito humano, aquele que desenvolve a inteligência, a cultura e o arcabouço de conhecimentos através das ações individuais, coletivas e das relações sociais no âmbito da organização (Grossi; Costa; Souza, 2016).

As organizações precisam mudar nos colaboradores o "agora estou parando de fazer meu trabalho para poder aprender" para "vou aprender porque faz parte do meu trabalho", revisando as expectativas e incentivos do trabalho para incluir a aprendizagem e orquestrar a aprendizagem experiencial a fim de atender as necessidades de habilidades relacionadas à execução da estratégia (Freyermuth, 2020). Marelli (2018) ressalta que o processo de aprendizagem tem se tornado fundamental para transformar a força de

trabalho e manter os negócios com o olhar para o futuro. Empresas em processo de transformação digital exigem novos conhecimentos e capacitação constante.

Necessita-se desenvolver um novo perfil profissional capaz de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, construí-la e modificá-la. Assim, o presente trabalho espera contribuir para a compreensão da ação da Educação Corporativa enquanto estratégia de negócio como forma de melhorar o desempenho empresarial por meio do fortalecimento do capital intelectual da organização, apontando reflexões, debates e aspirando contribuições para o desenvolvimento do tema.

1.5. ESTRUTURA DA PESQUISA

Além desta seção introdutória, o leitor irá se deparar na seção dois com o referencial teórico que trata de estratégia organizacional e capital intelectual para compreensão do fundamento da pesquisa. Posteriormente, explana-se sobre a educação corporativa e universidades corporativas, enquanto estratégia organizacional, desvelando surgimento, conceitos e papel da temática na formação do capital intelectual. Na seção três apresenta-se a metodologia utilizada, seguida da análise e discussão dos resultados e finalizando, na seção 5, com a conclusão.

02 Referencial teórico

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A palavra estratégia tem como origem o termo grego *strategia*, que era abordada no princípio por comandantes militares que desejavam obter resultados positivos em suas lutas (Crainer; Dearlove, 2014). A partir da década de 1970 o termo estratégia evolui como uma nova dimensão do conhecimento e inúmeras empresas diante do processo de expansão e das exigências do mercado passaram a traçar um plano composto de objetivos e metas com vistas a alcançar vantagem competitiva. Nesse contexto a estratégia aparece como um conjunto de produtos do planejamento dentro de um protocolo de ações seguidas pelos envolvidos (Trovão, 2020).

Ferreira (1986) define estratégia como a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos, ou a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. Para Porter (1991) estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A estratégia está preocupada com objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los, que afetam o sistema como um todo. Esta característica define a estratégia como o elemento que conecta os objetivos em longo prazo, às metas e ações, dentro de um processo sistêmico, que envolve toda a organização, estabelecendo por sua vez, uma ligação com os recursos necessários para sua implementação, sejam monetários, humanos ou de capital.

Para que as empresas alcancem resultados positivos em um mercado competitivo, como é o contemporâneo, os processos e decisões gerenciais devem ser planejadas e baseadas nos movimentos da economia mundial. Para Porter (1998), a estratégia é uma combinação de metas que a empresa busca alcançar e das políticas que esta promove para chegar a seus objetivos. O seu desenvolvimento consiste na criação de uma fórmula ampla que abrange todo o modo como uma empresa competirá em seu mercado.

Mintzberg e Quinn (2001) classificam estratégia como se tratando da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um processo formalizado e articulador de resultados. Minstzberg e Quinn (2001) adotaram cinco definições formais de estratégia que são os 5 P's: *Plan, Ploy, Pattern, Positione*, *Perspective*. Segundo eles a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base sem suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. O Quadro 1 especifica os 5 P's propostos por Mintzberg e Quinn (2001).

Quadro 1 – Os P's de Mintzberg

Plan (plano)	A estratégia como plano – é o modo mais prático de entender uma estratégia, ou seja, aquela em que existe algum tipo de ação definida para cada situação ou contexto. Também pode ser entendido como uma diretriz (ou um conjunto delas) para lidar com uma situação em particular, como por exemplo, o que uma empresa pode fazer para ganhar vantagem sobre os seus concorrentes. As estratégias como plano possuem duas características visíveis que são: as ações planejadas antecipadamente e desenvolvidas conscientemente. A estratégia aqui é algo traçado, um curso a ser seguido, planejado e que pode ser utilizado em qualquer área da empresa ou nível, desde que atinja os objetivos predeterminados.
Ploy (pretexto)	A estratégia como pretexto (truque) - a estratégia é vista como uma manobra para superar um concorrente. O foco é usar blefes, usar movimentos que servem apenas para ludibriar os concorrentes não especificamente para serem implementados.
Pattern (padrão)	A estratégia como padrão - onde a estratégia é vista e entendida como uma coerência de comportamento, na uniformização de ações e reações diante das incertezas e oscilações do ambiente onde independe dela ter sido pretendida ou não, a empresa define um plano estratégico, com o tempo algumas das ações usadas são bem-sucedidas e se fundem em um padrão que consequentemente torna sua estratégia.
Position (posição)	Estratégia como uma posição - esta estratégia procura posicionar a empresa no seu meio ambiente, é à força de harmonização entre a empresa (contexto interno) e o ambiente (contexto externo). A empresa busca um posicionamento em que lhe permita sustentar-se e defender sua posição, definindo como a empresa é percebida externamente pelo mercado. Como por exemplo, colocar a empresa entre as três mais lembradas para um determinado produto.
Perspective (perspectiva)	É a estratégia como perspectiva - esta visão da estratégia refere-se à visão interna da organização e de seus estrategistas de maneira mais ampla. Esta estratégia se expande pela uniformidade de pensamentos, ideologias, valores, culturas, relacionamentos e percepção interna da organização, sendo este um dos fatores mais importantes para a estratégia perspectiva.

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 12).

A estratégia organizacional concentra os recursos para alcançar os resultados desejados; a orientação estratégica se manifesta na cultura da empresa e serve como pano de fundo para o desenvolvimento organizacional, práticas e decisões associadas à alocação de recursos e à busca de oportunidades (Balodi, 2014). As ações na estratégia devem ser desenvolvidas com base em métodos de trabalho que estimulem a busca pelo desenvolvimento imediato para tornar realidade o potencial de desenvolvimento dos trabalhadores (Frody, 2016).

A estratégia tem como objetivo manter em síncrono as metas definidas com as determinações da empresa, com intuito de impulsionar os recursos necessários para o cumprimento das metas traçadas, sempre em observância de fatores internos e externos da empresa (Oliveira *et al.,* 2018).

Vale lembrar que a estratégia é o conhecimento e entendimento do mercado da entidade, do seu ramo de atuação, e o aproveitamento das chances que aparecem (Fleury; Fleury, 2001). Para Ohmae (1983) a estratégia competitiva é definida como o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma empresa ou unidade de

negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. O mesmo autor ainda cita que sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes.

Nesse sentido, as ações na estratégia devem ser desenvolvidas com base em métodos de trabalho que estimulem a busca pelo desenvolvimento imediato para tornar realidade o potencial de desenvolvimento dos trabalhadores, logo a estratégia organizacional se concentra em dois conceitos; a primeira, a consolidação dos objetivos estratégicos inerentes a qualquer organização: sobrevivência, crescimento e rentabilidade; a segunda, a criação de valor, inovação e desenvolvimento tecnológico (Frody, 2016).

Pode-se declarar que a estratégia é fator determinante no que diz respeito ao resultado positivo das entidades, mas não quer dizer e nem assegura que as mesmas não venham a encarar eventos penosos, já que o mercado enfrenta variações constantes. Contudo, é importante que as estratégias sejam verificadas frequentemente e refeitas se for necessário para atingir os objetivos propostos (Cardoso; Santos; Polacinski, 2016). Como destaca Ohmae (1998), a estratégia será boa quando possibilitar entender melhor as necessidades dos clientes e criar valor para eles. Para Mintzberg e Quenn (2001), o conceito de estratégia é muito abrangente e ela quando bem planejada almeja potencializar os resultados pretendidos e assegurar que os objetivos sejam alcançados.

No Quadro 2, apresenta-se uma síntese das várias definições que existem na literatura para estratégia.

Quadro 2 – Definições de Estratégia

Autor/Ano	Definição
Chandler (1962)	É algo a vir, serve para determinar os objetivos a longo prazo, prepara a organização para a ação, a adotar políticas
Andrews (1980)	Um padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, produzem as principais políticas e planos, identificam o segmento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade.
Porter (1986)	É manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor econômico na qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor.
Mintzberg (1987)	Conceitua estratégia empresarial de forma mais abrangente e eclética, ressaltando que a definição não pode ser simplificada e necessita de múltiplas abordagens. Propõe, assim, cinco definições de estratégia denominando-as de 5 P's (plan, ploy, pattern, positioning, perspective).
Ansoff (1990)	É o fio condutor entre o passado e o presente.
Quinn (1991)	É um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização.
Drucker (1994)	É uma perspectiva, uma maneira como a empresa responde às seguintes perguntas: O que é nossa empresa? Qual é a sua missão? O que ela deveria ser? Quais deveriam ser seus objetivos, sua relação com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social?

Fonte: Elaborado pela autora.

Algumas atividades favorecem a empresa a adquirir novos conhecimentos e tecnologias fora de suas fronteiras, este tipo de situação permite um fluxo de conhecimento intencional que permitirá a empresa capturar e se beneficiar de fontes externas de conhecimento para melhorar o seu desenvolvimento atual. O conhecimento adquirido por meio da aprendizagem com os sucessos e falhas de projetos organizacionais é vital para aumentar a competitividade da empresa, funcionando como um mecanismo conhecido como estratégia inovadora (Slowak; Regenfelder, 2017).

A mudança no modelo de inovação, enfatiza a experiência dos gestores e exige uma força de trabalho mais qualificada, especialmente nas habilidades interpessoais, levando as empresas a ajustar suas estratégias para atrair, reter e desenvolver conhecimento para oferecer uma visão revisada aos clientes (Reilly, 2018). As implicações e consequências da implementação das estratégias organizacionais se concentram cada vez mais no fator humano, na gestão de novos conhecimentos e melhores práticas para expandir os negócios (Ostos *et al.,* 2016).

As estratégias organizacionais para desenvolver o talento humano nas empresas modernas têm como premissa fundamental a criação de um ambiente propício para aprimorar as habilidades dos colaboradores. Isso está intimamente ligado à maneira como a questão da formação é abordada, envolvendo indivíduos com experiência e conhecimento valioso. A ideia é que, além de serem receptores de conhecimento, esses colaboradores também desempenhem um papel ativo como disseminadores do saber. Nesse contexto, o processo de aprendizagem é concebido como algo ativo e dinâmico. Ele visa não apenas ensinar os indivíduos, mas também capacitá-los a refletir de maneira criativa e inovadora por meio da aplicação prática do conhecimento, visando à transformação e melhoria das práticas. (Barreto, 2010).

A educação corporativa articula de forma coerente as competências individuais/humanas, organizacionais e empresariais, as quais se encontram alinhadas com as estratégias de longo prazo da organização. De acordo com essa visão, as práticas desenvolvidas com base na educação corporativa são estratégias que estão diretamente relacionadas à construção da vantagem competitiva sustentável (Martins, 2014).

De acordo com Eboli (2016), é esperado que no Brasil a educação corporativa continue a expandir-se e, de forma crucial, seja incorporada como elemento central da estratégia organizacional. Isso se deve ao fato de que a educação corporativa é vista como uma aliada à inovação e considerada um diferencial competitivo, especialmente em momentos de crise. A autora argumenta que essa abordagem é fundamental para que as empresas possam superar os desafios impostos pela realidade brasileira, uma vez que essa estratégia organizacional é abrangente, inclusiva e flexível.

Calix *et al*. (2015), falam sobre a contribuição do que classificam de pilares do sucesso para o desempenho organizacional no mercado, entre eles destaca-se a gestão eficaz do conhecimento adquirido na educação corporativa e formação do capital intelectual. Nonaka e Takeuchi (1997) citam que o conhecimento humano assume a posição de principal fonte de vantagem competitiva para as empresas, conduzindo a uma série de mudanças organizacionais que possibilitam a criação e o compartilhamento do conhecimento por meio da adequação do ambiente e, principalmente, pela mudança de comportamento dos líderes e dos colaboradores. Desta forma, na próxima subseção fala-se sobre o capital intelectual.

2.2. CAPITAL INTELECTUAL

O enquadramento do capital intelectual como objeto de pesquisa surgiu a partir do artigo seminal de Stewart (1997), publicado na Revista Fortune, onde ele discutia capital intelectual como sendo o conhecimento, a habilidade e a força dos funcionários, o que poderia fortalecer a competitividade de uma organização. A Teoria do Capital Intelectual, difundida no contexto do Estado mínimo neoliberal, assume para si a função de dirigente de projetos educacionais não-formais e formais, materializando-os em programas de educação corporativa (Baier *et al.,* 2018; Santos, 2004).

Nonaka e Takeuchi (1999) conceituam o capital intelectual como um processo humano dinâmico que envolve a justificação de crenças pessoais na busca pela verdade. Eles também propõem a existência de dois tipos de conhecimento: o explícito, que se encontra em manuais e procedimentos, e o tácito, que é adquirido por meio da experiência e compartilhado de forma indireta, muitas vezes por meio de analogias e metáforas.

Com o advento da economia do conhecimento, o desenvolvimento de práticas de gestão por competências e o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), a valorização de ativos intangíveis nas organizações tornou-se fundamental para conquistar vantagem competitiva em economias que enfatizam o conhecimento e a aprendizagem. Isso levou a uma evolução significativa no estudo do capital intelectual (Quintero *et al.,* 2021).

O surgimento do capital intelectual baseia-se principalmente na teoria dos recursos e capacidades das organizações. Considerando a evolução ao longo da história sobre a importância desse tema nas organizações, o capital intelectual é considerado o conhecimento organizacional, assim como os processos organizacionais, que são necessários para a competitividade organizacional (Quintero *et al.,* 2021).

Allameh (2018) considera que o capital intelectual se refere a todos os processos e relacionamentos internos de uma empresa, bem como ao ambiente em que ela atua. Com efeito, o capital intelectual tem uma influência fundamental nas prerrogativas de desenvolvimento das empresas e é uma fonte de valor a longo prazo (Villiers; Sharma, 2017).

No ambiente organizacional, a economia do conhecimento atingiu uma importância que aumenta o estudo desse tipo de especificação, pois dentro de uma empresa eles se tornam um capital intelectual. Anos atrás a percepção do conhecimento era de que ele não trazia contribuição econômica para uma empresa, pois não gerava dinheiro no curto prazo (Ficco *et al*., 2022).

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997), destacam que cabe às empresas criar o ambiente organizacional adequado à promoção do conhecimento, pois normalmente é a partir do domínio do conhecimento interno que as empresas se mantêm seguras e operantes, com adoção e compartilhamentos das melhores práticas, alocação das pessoas certas, mesmo com o advento de alguma movimentação como saída espontânea ou motivada de empregados, conhecimentos-chave das mesmas, desenvolvimento do treinamento corporativo, monitoramento do ambiente de negócios e gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Devido à acelerada transformação dos processos produtivos, a educação deixou de ser anterior ao trabalho para ser concomitante a ele - a formação e o desempenho profissional fundiram-se em um só processo produtivo e permanente de atualização profissional (Marelli, 2018). Desta forma, a dinâmica do mercado de trabalho, as

qualificações e os requisitos para a formação profissional estão sendo continuamente reformulados no decorrer do tempo e no novo milênio.

A capacidade de aprender da organização é uma condição prévia essencial para a capacidade de inovar. Inovação, produção e ampliação de conhecimentos apresentam-se atualmente como prioridade nas empresas, instituições e meio acadêmico (Rosini *et al.,* 2018). Lafuete (2019) destaca que, considera um desafio para as organizações criar mecanismos para identificar adequadamente as fontes de conhecimento, armazená-lo e recolhê-lo em suas instalações e divulgá-lo entre as pessoas de toda a organização.

O capital intelectual possui dois focos distintos, da contabilidade e da gestão. Em relação ao ponto de vista da contabilidade o capital intelectual é estático, o que implica na sua mensuração em que se obtém a ideia de ativo intangível (Blankenburg, 2018). O capital intelectual é um precursor do valor intangível nas organizações para gerar benefícios futuros, que podem ser adaptados às mudanças do ambiente, a fim de se manterem competitivos no mercado, é aquela esfera de recursos "intangíveis" não quantificados nos documentos orçamentários (Fernandez *et al.,* 2022; Villiers; Sharma, 2017).

O capital intelectual engloba um conjunto de ativos imateriais, invisíveis ou intangíveis, que não aparece nos balanços, porém são fontes de inovação (Agostini *et al.,* 2017). Werlang e Souza Junior (2018) fundamentam que o capital intelectual está no talento dos indivíduos e estes irão gradativamente evoluir no momento em que se dedicam ao trabalho com atividades direcionadas a promover a inovação.

Já na perspectiva da gestão, ele é dinâmico e visto como vantagem competitiva organizacional; e seu foco é externo (Blankenburg, 2018). Se o capital intelectual expressa o conjunto de recursos imateriais da empresa, gestão do conhecimento refere-se a todos os processos de gestão e implementação desses recursos, que através da criação e compartilhamento de boas práticas melhoram o desempenho e favorecem o desenvolvimento (Torres *et al.,* 2018). A vantagem competitiva de uma empresa depende fundamentalmente da posse de recursos raros e valiosos, que sejam difíceis de imitar e substituir, características presentes nos ativos intangíveis (Andonova; Ruíz-Pava, 2016).

De acordo com Cisneroset (2020) o valor econômico atribuído às empresas está diretamente ligado aos componentes do capital intelectual. São as partes que fazem a engrenagem dos negócios perpetuarem, ou seja, criarem vantagens competitivas muito embora a contabilidade ainda não ofereça ferramentas seguras para mensurar o Capital Intelectual (Lugoboni, 2022).

O conhecimento é reconhecido como um recurso estratégico fundamental para a obtenção de resultados positivos, potenciador da inovação e vantagem competitiva sustentável, tornando-se um dos fatores críticos de sucesso das organizações (Correia; Mendes; Marques, 2018). Werlang e Souza Junior (2018), afirmam que o capital intelectual é visto como um importante recurso de uma organização, e pode ser associado e explicado como a sociedade do conhecimento ou a valorização do conhecimento como recurso econômico somando-se às tecnologias disponíveis empregadas para garantir a sua continuidade.

O capital intelectual é o conhecimento que as empresas possuem para direcionar estratégias vencedoras em curto, médio e longo prazo (Flores, 2020). Não é por acaso, que as organizações estão desenvolvendo sistemas de quantificação e reporte de seu capital intelectual, considerado como um recurso capaz de melhorar a competitividade corporativa e aumentar a confiança dos *stakeholders* (Caputo *et al.,* 2016).

A implementação da divulgação do capital intelectual também melhora os processos de tomada de decisão da empresa por meio do envolvimento de uma rede de valores que impulsiona modelos de negócios sustentáveis (Villiers; Sharma, 2017). Assim, o capital intelectual afeta muitas áreas das organizações, tendo um alto significado para a sobrevivência, o crescimento e o desempenho da organização (Yousef, 2017). Para Jacobo *et al.* (2019) o capital intelectual proporciona lucros e posicionamento estratégico para qualquer tipo de empresa.

Anwar (2017) analisou o capital intelectual em empresas em um período de cinco anos usando dados anuais e revelou que, o volume de negócios, a escala, a idade e o tamanho dos ativos de uma empresa estavam todos positivamente relacionados ao seu desempenho. Os resultados mostraram que quando uma empresa tem alavancagem sobre os recursos de capital intelectual, a produção é racionalizada e o retorno sobre o patrimônio aumenta. Viitala *et al.* (2017) também analisaram o efeito do capital intelectual na produção financeira de 85 empresas na capital do século (2014 - 2019). De acordo com a pesquisa, o sistema de capitais tem um efeito positivo no desempenho financeiro medido pelos lucros patrimoniais.

Em síntese, a formação do capital intelectual está no desenvolvimento das competências e habilidades que os indivíduos necessitam para gerir os negócios da organização, geridas por meio das práticas constituídas pela Educação Corporativa. Percebe-se que os colaboradores, ao mobilizarem conhecimentos e compartilharem suas experiências, proporcionam o fortalecimento do capital intelectual, gerando melhores resultados para a organização (Altmann, 2021). Logo, ao proporcionar a aprendizagem por meio da Educação Corporativa, a empresa, além de estar qualificando o colaborador, estará também desenvolvendo o seu capital intelectual, gerando melhores resultados e consequentemente valor ao negócio.

O capital intelectual apresenta um sentido estratégico a partir de sua consideração como uma ferramenta prática que permite a identificação e mensuração de ativos intangíveis que agregam valor à organização. Vários autores enfatizam três dimensões que fazem parte ou representam o que é capital intelectual. Morales *et al.* (2020), por exemplo, apontam que o capital intelectual surge da inter-relação do capital humano, capital relacional e entre capital estrutural, que será evidenciado na sua capacidade de atrair vantagens competitivas sustentáveis e de gerar valor nas organizações. Já para Fernández Pérez *et al.,* (2017) as dimensões do capital intelectual irão interagir em diferentes níveis organizacionais, desempenhando papéis distintos na criação de capacidades ambidestras. O Quadro 3 ilustra a classificação das dimensões do capital intelectual, além de apresentar o detalhamento das dimensões que o constituem.

Quadro 3 – Elementos do Capital Intelectual

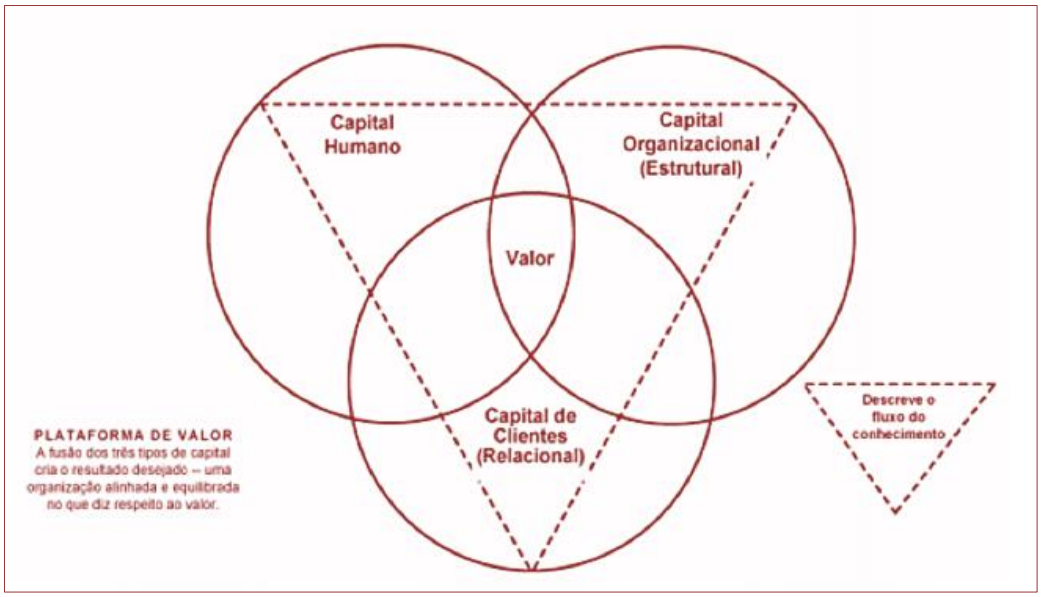
CAPITAL HUMANO	
- *Know-how* - Educação - Qualificação vocacional - Conhecimento relacionado ao trabalho - Avaliações ocupacionais - Avaliações psicométricas - Competências relacionadas ao trabalho - Ímpeto empreendedorístico, inovatividade, capacidades proativas e reativas, mutabilidade	
CAPITAL RELACIONAL	
- Acordos de franquias - Clientes - Fidelidade do cliente - Nomes de companhias - Pedidos em carteira - Canais de distribuição - Colaborações comerciais - Acordos de licenciamento - Contratos favoráveis	
CAPITAL ESTRUTURAL	
Propriedade Intelectual	Ativos de infraestrutura
- Patentes - Direitos autorais - Direitos de projeto - Segredos industriais - Marcas registradas	- Filosofia gerencial - Cultura corporativa - Processos gerenciais - Sistemas de informação - Sistemas de rede

Fonte: Dezinkowski (1998, p.10)

Como visto anteriormente o capital intelectual adquire 3 formas básicas, sendo em síntese: o capital humano - o conhecimento gerado pelos empregados da entidade; o capital estrutural - a disponibilidade da infraestrutura da entidade; e o capital relacional - a relação com o público externo (Xu; Liu, 2021).

Dzinkowski (1998) também comenta que existe um modelo de criação de valor do capital intelectual que é composto pelas três instâncias que se inter-relacionam para formar o valor de capital humano, capital relacional (social) e capital estrutural (organizacional). A criação de valor, complementa, é a meta principal de todas as atividades comerciais, enquanto a função fundamental da contabilidade tradicional é a de fornecer informações confiáveis para os investidores externos, e para isto ela depende da economia subjacente a todas as atividades comerciais. A Figura 1 desenha este contexto.

Figura 1 – Criação de Valor do Capital Intelectual



Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 10).

Altmann (2021) fala que se o capital intelectual é potencializado por meio das ações proporcionadas pela educação corporativa, que passa a ser um dos investimentos fundamentais para a organização dentro de suas estratégias, pois irá gerar maior valor ao negócio. Para isso, deve-se reconhecer a educação no sentido de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores e efetivamente transformá-lo em um fator que diferencia a empresa de seus concorrentes, ou seja, é fazer do capital intelectual uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes de mercado (Eboli, 2004).

O capital intelectual é um tópico discutido internacionalmente, e constitui um conjunto de benefícios intangíveis de maneira a agregar valor às empresas, caracterizado pela diferença entre o valor contábil e o valor de mercado (Barrena-Martínez *et al.*, 2020; Xu; Liu, 2021). Quando aplicado e utilizado com eficiência pode contribuir no desempenho empresarial, em especial, por meio da interação e combinação de suas diferentes dimensões (Hussinki *et al.,* 2017).

O capital intelectual é o eixo das organizações na era do conhecimento, sendo o capital estratégico para estabelecer e manter a vantagem competitiva. Uma característica fundamental do capital intelectual, e que ao mesmo tempo o diferencia de outros tipos de capitais, é que ele não pode ser comprado ou transplantado de outro lugar; mas deve ser cultivado e desenvolvido dentro da organização (Villareal;Villareal, 2017)

Há a presunção de que o capital humano atue como o bloco de construção do capital organizacional da empresa, e de que a interação entre o capital humano e o capital organizacional (estrutural) crie o capital de clientes (relacional) (Pain; Bianchi, 2020). O fator humano, entendido como um recurso intangível, é considerado precípuo na geração de valor à organização por meio da inteligência e considerado uma ferramenta inovadora e estratégica no âmbito corporativo (González; Calzada; Hernández, 2017). Neste sentido, torna-se difícil a definição de um método específico para a mensuração do capital intelectual, pois os métodos disponíveis na literatura possuem diferentes perspectivas na geração de valor a organização (Kamińska; Parkitna; Siałkowska, 2017).

Para se investir no capital intelectual é necessário investir também de forma conjunta nas suas componentes para que estas sejam articuladas em conjunto, caso contrário não se verificará nenhum efeito no desempenho das empresas (Sucena, 2021). Por meio do reconhecimento da importância da gestão do capital intelectual e como este influencia o desempenho das empresas, é possível desencadear um conjunto de investimentos em capital humano que no futuro se tornará capital estrutural, através da transferência das suas competências e, finalmente, em capital relacional para que se alcancem desempenhos mais elevados, sem nunca perder o conhecimento adquirido ao longo dos anos (Sucena, 2021).

Um dos ganhos de se ter um gestor com elevado nível de capital intelectual e aptidão em analisar riscos e oportunidades, também como planejar estratégias adequadas ao empreendimento, ou seja, alto grau de educação favorece a sobrevivência das empresas (Bertolami, 2018). Portanto, para que este seja um diferencial para as organizações, cabe aos colaboradores, por meio da educação corporativa, mobilizar os conhecimentos e habilidades que serão utilizados de forma coletiva dentro das organizações para que estas venham a se diferenciar perante os seus concorrentes, por meio dos resultados obtidos (Altmann, 2021).

2.2.1. CAPITAL HUMANO

A teoria do capital humano surgiu em meados da década de 1950 e ganhou relevância na explicação do crescimento das regiões ao mostrar que o principal motor do desenvolvimento econômico é a qualificação dos indivíduos. Os defensores dessa teoria acreditam que o desenvolvimento econômico está associado ao nível de educação e, consequentemente, da produtividade dos trabalhadores (Becker, 1994).

O capital humano é definido como o conhecimento, habilidades e capacidades de um indivíduo (Baptiste, 2001; Mubarik *et al.,* 2018). Diaz Fernandez *et al.* (2017) apoiam essa definição quando apontam que o capital humano é composto por atributos pessoais, como habilidades, conhecimento e perícia. Schultz (1961) também aponta que o capital humano é composto pelas habilidades, conhecimento e características metacognitivas do ser humano.

Já Becker (1994) definiu o capital humano, de uma forma genérica, como as competências e conhecimentos que um indivíduo adquire ao longo da vida, logicamente através da educação, onde se inclui a formação ao longo da vida e a experiência de trabalho. Em seu estudo seminal Becker (1962), considera o capital humano como um conjunto de capacidades e de competências individuais, de não propriedade da organização, mas que refletem no desempenho da empresa quando utilizado de forma conjunta.

Desta forma, o capital humano tornou-se um fator preponderante na obtenção de vantagem competitiva (Yang, 2010). É considerado fonte de inovação e renovação das empresas, em que os indivíduos agregam muito à instituição no que tange à talento e experiência, facilitando a fidelização de clientes. Portanto, é imprescindível voltar o olhar para a capacitação e especialização deste valioso recurso, além de possibilitar integração entre os colaboradores, estimulando as trocas de informação, a fim de tornar o conhecimento privado, público (Stewart, 1998).

A diferenciação entre as nações depende da capacidade de suas indústrias para melhorar e inovar. Neste sentido, alguns fatores como a mão de obra capacitada, a educação de qualidade, a produção de pesquisas básicas e aplicadas e a aproximação entre universidades e indústrias, são determinantes para a vantagem competitiva e necessários para o desenvolvimento (Porter, 1998).

O capital humano é apontado como um elemento relevante para as corporações inseridas em cenários de negócios altamente competitivos, uma vez que as competências dos trabalhadores possibilitam que as empresas alcancem seus objetivos e melhorem seu desempenho financeiro (Samagaio; Rodrigues, 2016).

A habilidade de conduzir o negócio é altamente influenciada pelos aspectos de conhecimento, treinamento, educação, experiências do indivíduo com elevada capacidade de adaptação as mudanças do ambiente. As empresas procuram capacitar os seus funcionários a partir de treinamentos e cursos, por meio de incentivos para obter no futuro significativo retorno financeiro e social. Potencialmente, os resultados das empresas são gerados por pessoas capacitadas para atender as demandas existente no mercado de trabalho o que, em grande medida, justifica maiores dispêndios financeiros junto aos colaboradores (Bertolami, 2018).

Indivíduos procuram desenvolver seu capital humano por meio do aprimoramento de habilidades e conhecimentos, visando ganhos salariais, o que beneficia as organizações. O capital humano, composto por conhecimento, criatividade e competências dos colaboradores, torna produtos mais atraentes, impulsionando a produtividade e a riqueza empresarial. Empresas buscam constantemente aprimorar seus produtos e serviços, demandando capital humano qualificado para atender às exigências do mercado (Silva; França, 2016).

2.2.2. CAPITAL ESTRUTURAL

Capital Estrutural, na perspectiva da organização incorpora todos os recursos de conhecimento não humanos. O capital estrutural representa processos e estruturas da organização por meio dos quais ela realiza suas transações comerciais. Essas estruturas variam de coisas tangíveis a intangíveis que a organização oferece, por exemplo, direitos autorais, patentes, sistemas de *software*, bases de dados, processos e marcas, prestação de contas, cultura organizacional, confiança entre os funcionários e eficiência (Zameer *et al.,* 2020).

O capital estrutural ou organizacional compreende, portanto, os impulsionadores de valor internos de uma organização, a saber, rotinas, processos, arquivos de clientes, banco de dados, manuais e literatura e estrutura de uma organização (Reza *et al.,* 2020). Para Cherman (2012) o capital estrutural é o conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática que permitem à organização funcionar de maneira eficaz.

Sucena (2021) descreve que, o capital estrutural se caracteriza por ser o responsável por atrair e reter pessoas com excelentes capacidades, que acabam por beneficiar a empresa no seu desempenho econômico, por meio de um bom recrutamento e seleção, promoções na carreira, implementação de sistemas de incentivos, motivação e a oferta de tarefas desafiantes.

Werlang e Souza Junior (2018), explicam que capital estrutural é a própria estrutura organizacional, baseada em dados, rotinas, patentes, manuais etc. Já para Edvinsson e Malone (1998), trata-se do arcabouço, o *empowerment*, e a infraestrutura que apoiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual.

O capital estrutural gerencia os processos da empresa podendo auxiliar os funcionários no desenvolvimento do correto desempenho intelectual, bem como na performance da empresa como um todo. Toda a capacidade da empresa de infraestrutura, tecnologia e informação que dá suporte ao capital humano para a realização das atividades faz parte do capital estrutural (Lugoboni *et al.,* 2022).

Inkinen (2015), ao analisar se o capital intelectual influencia sistematicamente o desempenho da empresa, identificou que a capacidade organizacional, a gestão e a inovação - que são dimensões abarcadas pelo capital estrutural - contribuem positivamente para o desempenho das empresas e que transformar o conhecimento em inovação torna a empresa mais competitiva e permite novas oportunidades de negócios. Sendo este, o resultado do investimento da empresa em treinamento, qualificação e salários dos funcionários (Sydler *et al.,* 2014).

O capital estrutural corresponde aos ativos de infraestrutura da empresa, ou seja, toda a tecnologia empregada no processo organizacional: equipamentos industriais, instalações, equipamentos de propriedade intelectual como softwares, banco de dados e componentes informáticos, patentes e marcas. Toda essa infraestrutura serve de apoio para que o processo seja realizado pelo capital humano (Gimenes *et al.,* 2019). Nesse mesmo sentido Rocha e Silva (2021) descrevem o capital estrutural como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados da companhia, os seus bancos de dados, marcas, patentes e os seus conceitos organizacionais (Rocha; Silva, 2021). O capital empregado representa os ativos físicos da empresa.

O capital humano funciona melhor na rede da empresa, quando este é transformado em capital estrutural e se torna partilhado (Pacheco, 2016). Conservar o conhecimento e criar relações entre pessoas, dados e técnicas são as finalidades do capital estrutural. Os gestores podem verdadeiramente controlar este capital visto que é o capital que as empresas dispõem abertamente (Matos *et al.,* 2019).

O conhecimento armazenado pode ser considerado como uma base ou manual de treinos que vai servir fundamentalmente para a melhor absorção do conhecimento por parte de novos colaboradores ou na restruturação dos que já se encontram na empresa, logo a presença de um elevado capital estrutural numa empresa permite que os seus colaboradores errem, experimentem caminhos novos e tentem de novo, o que leva ao desenvolvimento do capital intelectual dentro da empresa e à criação de uma estrutura organizacional mais resistente (Matos *et al.,* 2019).

Alguns autores trazem subdivisões do capital estrutural. Vaz, Viegas e Maldonado (2017), por exemplo, afirmam que o capital estrutural é dividido em:

- capital organizacional: abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizem o fluxo de conhecimento pela organização. Trata-se da competência sistematizada, organizada e codificada da organização e também dos sistemas que alavancam aquela competência;
- capital de inovação: refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade

intelectual e outros ativos; e

- capital de processos: constituído por aqueles processos, técnicas (como a ISO 9000, ISSO 14001) e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços. É o tipo de conhecimento prático empregado na criação contínua de valor.

Segundo Stewart (1998), o capital estrutural e relacional aumenta quando a empresa e seus clientes aprendem uns com os outros, quando se empenham ativamente em tornar suas interações informais.

2.2.3. CAPITAL RELACIONAL

O capital relacional, também conhecido como capital social ou capital de clientes, apresenta conjuntos e fluxos de conhecimento resultantes de relacionamentos dentro e fora da organização. São características da vida da sociedade (relacionamentos, normas, expectativas e responsabilidades) que permitem que os participantes trabalhem juntos de forma eficaz no alcance de metas. Está relacionado às instituições, relacionamentos e normas que criam a qualidade e a quantidade de interações sociais na sociedade (Antosova; Csikosova, 2011).

O capital de clientes ou capital relacional é o valor dos relacionamentos de uma entidade com as pessoas com as quais realiza operações (Stewart, 1998).; ele abrange o cliente, fornecedores, parceiros de pesquisa e desenvolvimento, investidores e a sociedade em geral (Blankenburg, 2018).

Como o capital relacional é o corpo de conhecimento que agrega valor à organização e que é incorporado a ela em decorrência do relacionamento da organização com os diversos agentes do mercado, bem como com a sociedade em geral, salienta-se que tais perspectivas da contabilidade e da gestão não podem ser segregadas, pois se complementam mutuamente no processo organizacional sob uma visão holística (Hussinki *et al.,* 2017).

O capital relacional é caracterizado pela reputação e fidelização dos clientes. Todos esses recursos são ligados às relações externas da organização com seus fornecedores partes interessadas e clientes. Nesse sentido, o capital relacional ou social é considerado como o vínculo que se forma nas relações organizacionais com os *stakeholders* e que impacta a vida da organização (Mahmood; Murabik, 2020). Cherman (2012) e Erikson *et al.* (2020) também definem o capital relacional como uma rede de relacionamento de uma organização com seus empregados e com seus clientes, fornecedores e parceiros, e que dessa forma, apresenta uma forte conexão com o capital de cliente, bem como todas as suas relações com os seus *stakeholders*.

Nesse contexto, Sucena (2021) destaca que, o sucesso de qualquer empresa é a perceção sobre que segmento de clientes se deve competir para alcançar o melhor nível possível do negócio. É praticamente impossível colocar uma empresa a competir ao mais alto nível, e esperar ótimos resultados de negócio, em vários segmentos. Sem especialização e algum critério, por parte das empresas, o lucro esperado dos segmentos, em que se tenta inserir, pode não corresponder à totalidade dos gastos para suportar o investimento em inúmeros segmentos.

Outros autores, como Brooking (1996) e Sveiby (1997), vão além do relacionamento com clientes e outros agentes, acrescentando outro elemento, como a reputação e a imagem da empresa. Brooking (1996) define os chamados "ativos de mercado", referindo-se àqueles que derivam de uma relação benéfica entre a empresa e seu mercado e a empresa com seus clientes. Estes incluem marcas de produtos, repetibilidade de negócios, canais de distribuição, imagem e nome da empresa, entre outros, proporcionando a empresa uma vantagem competitiva.

O capital relacional também molda as relações com o meio ambiente, como agentes econômicos, que participam das diferentes fases da cadeia de valor do produto, ou seja, fornecedores, concorrentes e clientes. No entanto, o capital relacional representa o valor agregado gerado pela organização como agente que está constantemente ligado ao meio ambiente (Pardo, 2017).

Presutti *et al.* (2016) destacam que o capital relacional se apresenta como um elemento- chave na internacionalização empresarial, uma vez que por meio das diferentes relações a que este capital se refere, as empresas optam por um maior sucesso na internacionalização que resulta em maior benefício econômico. Lopes (2021) explana que para criar vantagens dentro do mercado, as empresas precisam utilizar capital relacional gerado por meio do relacionamento com seus clientes. A partir disso, a instituição conseguirá aumentar a quantidade de recursos e gerar novas possibilidades para o sucesso organizacional.

2.3. EDUCAÇÃO CORPORATIVA : ADVENTO, CONCEITOS E PRINCÍPIOS

O futuro se reinventa a todo instante, cercado de tecnologias exigindo que os profissionais se mantenham abertos a novos conhecimentos, inovações e, principalmente, à aprendizagem continuada (Rosini; Alves; Alves, 2018) e nesse contexto, a educação se destaca como fundamental para que as organizações possam se modernizar, trazer inovação e competitividade, que é exigido pela globalização dos negócios (Toledo; Domingues, 2018). A aproximação entre empresários, professores e pesquisadores consiste no aspecto fundamental para a mudança da educação – é a velocidade dessa interação que pode ser acelerada por ferramentas tecnológicas (Eboli, 2018).

Na busca para acompanhar a rotatividade do conhecimento e das mudanças no mercado as empresas precisam formar continuamente seus colaboradores. Araújo (2018), afirma que o ativo principal das organizações contemporâneas é o capital humano, logo é preciso gerenciar e conferir autonomia. Com isso, Araújo (2018) considera ser natural que o capital humano seja estimulado a enfrentar os desafios, para a criação do potencial corporativo. Segundo ele a era da informação e a gestão do conhecimento são fatores preponderantes para o alcance da vantagem competitiva na economia global.

As empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa, elas abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam (Meister, 1999).

No início do século XX, as escolas corporativas popularizaram-se com o progresso da revolução industrial em indústrias como química, manufatura, seguradora, editora e de serviço público. Como diplomas e graus acadêmicos não eram necessários, muitas empresas decidiram fornecer seus próprios programas de desenvolvimento de funcionários (Branco, 2006). Desta forma, o conceito de educação corporativa passou a ser popularizado no final do século XX em referência às práticas educacionais assumidas pelas organizações (Silva *et al.,* 2021).

A educação corporativa é um plano de desenvolvimento de carreira dos colaboradores a curto e longo prazo, que deve ser implantado conforme as diretrizes estratégicas da organização, com o objetivo de aumentar seu capital intelectual e promover o crescimento de seus colaboradores. Ao se implantar um plano de educação corporativa, é necessário primeiramente realizar um planejamento junto às lideranças para que possam ser traçadas as necessidades de qualificação das equipes; deve-se levar em consideração a cultura da empresa, sua história, realizar a análise do perfil organizacional e do colaborador (Silva *et al.,* 2018).

A passagem de uma gestão taylorista/fordista para uma mais flexível, com estruturas horizontais e descentralizadas, também alterou o comportamento das organizações. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente. Maiores competitividade e lucratividade são alcançadas pela empresa em virtude do alinhamento entre estratégia empresarial e desenvolvimento de talentos humanos (Eboli, 2004).

Desta forma, pelo dinamismo do mundo moderno e a rápida obsolescência das informações, a educação corporativa vem com a urgência da formação contínua do capital intelectual da empresa, através do desenvolvimento permanente dos seus colaboradores com base nos mais modernos conhecimentos (Brauer, 2010). A questão educacional que sempre foi muito presente e necessária no ambiente das organizações, se transformou em item fundamental para que as empresas trabalhem com certo grau de modernidade, inovação e competitividade exigida pela globalização dos negócios (Toledo; Domingues, 2018).

A educação é o fator mais importante que influencia os ganhos e as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho, à eficiência do trabalho e ao desenvolvimento da economia do estado (Zhuravlev *et al.,* 2018). O interesse da implantação da educação corporativa é visto como eficaz veículo para alinhamento e desenvolvimento dos profissionais nas estratégias empresariais (Eboli, 2013). A educação corporativa deve ser inserida no sistema de gestão de pessoas, como forma de alinhar o desenvolvimento dos talentos humanos e as estratégias empresariais, as competências organizacionais, a missão e os valores da empresa (Bolbari, 2007).

A educação corporativa abrange uma imensa diversidade de modalidades, desde programas de treinamentos a educação formal, de todos os níveis, do ensino básico à formação específica, como cursos de graduação e pós-graduação, com métodos presenciais e a distância, e em parcerias com instituições de ensino superior (Silva *et al.,* 2021). Manifesta-se como uma solução para o desenvolvimento de pessoas capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, propondo modificações constantes em favor da competitividade. Logo, a educação corporativa não é um processo em si, mas sim, uma ferramenta estratégica, alinhada aos objetivos com os resultados pretendidos,

voltada para a criação e evolução de competências organizacionais e profissionais, objetivando uma visão que parte do princípio da coletividade e do foco da atividade (Eboli, 2004; 2008).

A educação corporativa tem o objetivo de aumentar a competitividade das empresas por meio da agregação de valor do capital humano da empresa, agregando valor e competência às organizações. Para tanto uma unidade de educação corporativa deve seguir princípios para serem bem sucedidas como: parceria, sustentabilidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, competitividade. A missão da educação corporativa é formar e desenvolver talentos humanos na gestão de negócios, por meio da aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional, com foco na competitividade (Silva; Saraiva, 2017).

São muitas as estratégias utilizadas pelas empresas na educação corporativa, dentre algumas mais importantes tem-se o estudo de caso, debates, comunidades práticas, oficinas de trabalho e a educação baseada em problemas. Esta última tem por objetivo buscar soluções focadas em cases do dia a dia dentro das próprias empresas, sejam estas de processos ou até mesmo para desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Uma outra estratégia muito utilizada por algumas empresas são as atividades lúdicas, por meio de jogos, muito utilizadas para o desenvolvimento das *Soft Skills*, atualmente exigidas no ambiente corporativo da indústria (Altann, 2021).

Um terço das competências que são consideradas fundamentais nos dias de hoje estarão defasadas em até cinco anos, mantendo como principal competência o "aprender a aprender", se mostrando mais competitivos aqueles profissionais que se mantém atualizados com as últimas tendências e informações, investindo no desenvolvimento de novas habilidades (Fórum Econômico Mundial, 2018).

Galli *et al.* (2019) declaram que inúmeros pesquisadores trazem a educação corporativa como a melhor maneira de vincular os programas de aprendizagem as metas e os resultados estratégicos da empresa, com a qual apontam não somente para sobrevivência da empresa, mas também a sua expansão futura. As organizações enquanto espaço produtivo, apresentam uma tendência de migração da formação e desenvolvimento tradicional para a educação corporativa. Com isso, ganham foco e força estratégica, o que se evidencia como um dos pilares de uma gestão empresarial de sucesso.

O foco da aprendizagem deve ocorrer em todos os níveis da organização. É assim que o conhecimento se transforma em competências através da mobilização, aprendizagem, participação e comprometimento. O conhecimento é inerente ao indivíduo. É responsabilidade da organização apoiar os colaboradores criativos para a criação do conhecimento (Araújo, 2018). A educação corporativa, quando bem projetada, pode se tornar uma aliada no processo de transformação da organização, promovendo um ambiente vivo e dinâmico, estimulando as pessoas a incorporarem a capacitação de forma mais natural (Nanini, 2019).

A educação corporativa dentro das organizações enfrenta cinco principais desafios. São eles: 1) atuação estratégica; 2) a importância do reconhecimento pela organização do sistema de educação corporativa; 3) avaliação e mensuração de resultados; 4) restrição orçamentária; 5) promoção do autoconhecimento dos colaboradores (Eboli, 2016). Segundo Moscardini e Klein (2015) a educação corporativa precisa superar a simples visão de treinamento e transferência de conteúdo, evoluindo para o conhecimento pela prática, interatividade, a criação e o compartilhamento de

conhecimento organizacional. Para isso é relevante observar, sob a ótica dos funcionários, a avaliação acerca dos resultados obtidos com os processos educacionais empregados no ambiente corporativo

2.4. UNIVERSIDADE CORPORATIVA

É interessante notar que as Universidades Corporativas (UC) surgem no final do século XX, mesclando dois enfoques, procurando desenvolver nos mais diversos públicos e categorias profissionais com os quais a empresa interage, tanto os componentes ideológicos quanto os tecnológicos. (Eboli, 2004). A universidade corporativa, termo cunhado por Meister (1999), abarca o desenvolvimento e a educação dos funcionários, clientes e fornecedores, alinhados com as estratégias da organização, sendo um laboratório de aprendizagem. A partir da década de 1980 e, principalmente na década de 1990, com o cenário de hiper competitividade mundial houve a proliferação das universidades corporativas, alinhada à necessidade de capacitação e atualização contínua dos trabalhadores (Freire, 2016).

O tema UC é amplamente divulgado entre grandes empresas ao redor do mundo, tendo em vista que existe um Conselho Global de UCs (GlobalCCU), que a cada dois anos premia as Universidades Corporativas, Academias, Campus e estruturas de Aprendizagem e Desenvolvimento com o objetivo de reconhecer o que há de melhor em escala global na criação de valor estratégico para negócios, pessoas, organizações e sociedades. O conselho possui os seguintes oito prêmios: geral; impactos nos negócios; cultura e marca; responsabilidade social; abordagem humana holística e digital; inovação; líder do ano. Além do mais, são também certificadoras de Compliance, Performance e Excelência (GlobalCCU, 2023).

A preocupação com a gestão do conhecimento dos colaboradores das organizações está, cada vez mais, presente no cotidiano e se materializa com a implantação de universidades corporativas. Os grandes desafios das empresas exigem foco na performance e na criação de ambientes de aprendizagem contínua. O que antes não era tão importante passou a ter um peso imensurável, a educação. E dada a demanda das organizações pela gestão do conhecimento, quanto mais bem preparado e mais informações, mais rico é o intelecto empresarial (Silva, 2018)

Nas universidades corporativas, a tecnologia tem sido usada de forma maciça nos produtos educacionais. Os instrumentos pedagógicos envolvem metodologias ativas de aprendizagem (sala invertida, aprendizado baseado na solução de problemas, *coaching* e mentoring) e tecnologias como games e inteligência artificial. Ferramentas permitem atingir colaboradores que estão fisicamente em todas as partes do mundo e reproduzir ambientes de negócios que tornam mais fácil a assimilação do aprendizado (Eboli, 2018). Dessa forma, a universidade corporativa deve incluir em seus programas todas as partes interessadas da organização, funcionários, fornecedores, clientes e demais partícipes de sua rede colaborativa. Isso é possível tanto nas organizações privadas quanto nas públicas (Freire *et al*., 2016).

Segundo Fonseca (2015), a universidade corporativa não visa substituir ou disputar espaço com as universidades tradicionais, pois pelo contrário, elas são complementares na medida em que a universidade tradicional fornece toda a formação conceitual e metodológica aos profissionais, enquanto a corporativa oportuniza formação focada no ambiente de negócios, desenvolvendo, pelo mapeamento de "trilhas de

capacitação", o aprimoramento nas competências essenciais ou críticas de cada organização. Para Eboli (2012), a universidade corporativa atua no desenvolvimento da gestão organizacional por meio de métodos de aprendizagem, enquanto os centros tradicionais de treinamento e desenvolvimento desenvolvem pessoas para situações específicas.

A universidade corporativa é um modelo educacional contemporâneo onde a responsabilidade pela educação é transferida da academia para o setor empresarial e é onde, também, se discute e desenvolve soluções para desenvolvimento de competências com foco nos objetivos organizacionais. Esse modelo difere do modelo educacional tradicional, pois é projetado para alunos adultos e é de duração longa e não de duração limitada, pois tem como finalidade o desenvolvimento ao longo de uma carreira dentro da organização. O currículo é dirigido pelo mercado e é projetado para manter uma força de trabalho especializada. Portanto, a educação, nesse caso, é para desenvolvimento profissional e não pessoal (Gould, 2005).

São fortes as possibilidades e os casos de sucesso de alianças estabelecidas entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais, visando à formação da rede de trabalho da organização ou levando isso à comunidade, capacitando e aumentando a empregabilidade de profissionais. Têm-se organizações brasileiras ou multinacionais, tanto na esfera pública quanto privada, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa. As principais experiências são: Ambev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BNDES, Braskem, Carrefour, Caixa, Citigroup, Companhia Vale do Rio Doce, Correios, Datasul, Elektro, Eletronorte, Embraer, Embratel, Facchini, Fiat, Ford, Globo, GM, GVT, Habib's, IBM, McDonald's, Motorola, Natura, Nestlé, Petrobrás, Previdência, Sabesp, Sadia, Secovi, Serasa, Siemens, Softway, Souza Cruz, Syngenta, Tam, Telemar, Tigre, Transportadora Americana, Ultragaz, Unibanco, Unimed, Visa, Volkswagen, Xerox, dentre outras (Eboli, 2004).

A universidade corporativa alinha os objetivos empresariais de todos os envolvidos nas organizações, e com base na estratégia organizacional, oferece soluções de aprendizagem voltada para cada conjunto funcional. E serve para apoiar a missão das empresas, manter a competitividade, selecionar talentos, desenvolver ações estratégicas, satisfazer os clientes, orientar mudanças organizacionais e desenvolver competências (Barley 2002; Meiriño 2016). A gestão de conhecimentos que é produzido pelas empresas, está relacionada aos processos que devem estar mapeados, para garantir o conhecimento adquirido com a execução das atividades, buscando diminuir o tempo com treinamentos e capacitação com novos colaboradores (Pessoa; Félix; Gomes, 2019).

Há em comum entre as variadas universidades corporativas alguns princípios e objetivos, que são (Meister, 1999):

- oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização: o modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa. o vínculo está entre as qualificações do funcionário e os objetivos empresariais.
- considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem: a ênfase não está no espaço físico, mas na criação de um processo, em que aumenta a aptidão do funcionário para a aprendizagem, tentando incorporar em cada um deles o comprometimento e o acesso a uma aprendizagem permanente;

- elaborar um currículo que incorpore os três C: desenvolver a Cidadania Corporativa, que incute em todos os funcionários os valores e a cultura da organização e define comportamentos que possibilitam aos funcionários "viver esses valores"; proporcionar uma estrutura Contextual para a empresa, que permite que os funcionários conheçam o contexto no qual a empresa opera; e criar Competências básicas entre os funcionários no ambiente de negócios, incluindo técnicas de comunicação, colaboração, raciocínio criativo, resolução de problemas, conhecimento tecnológico, entre outros;
- treinar a cadeia de valor e parceiros, incluindo clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã: o argumento é que, se todos os membros vitais da cadeia tiverem conhecimento da visão, dos valores, da missão e das metas de qualidade, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos estratégicos.
- passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem: são utilizadas várias fontes de aprendizagem a fim de incutir na estrutura da organização a disposição para o aprendizado contínuo.
- encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado: transferindo a tarefa de facilitar a aprendizagem de especialistas externos para líderes internos.
- passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o "autofinanciamento" pelas unidades de negócio: busca de financiamento por meio de serviços prestados a clientes e fornecedores;
- assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem: os programas devem importar as melhores práticas mundiais para que os participantes tenham uma visão global e incorpore-as a suas funções corporativas;
- criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos: deixar para trás a medida dos investimentos (número de dias ou horas do aluno) e adotar uma medida dos resultados (a contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma estratégia empresarial). Analisar o impacto dos serviços fornecidos pela universidade corporativa nos resultados do negócio; e
- utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Em síntese, as universidades corporativas compartilham uma série de princípios e objetivos essenciais. Elas buscam alinhar a aprendizagem às necessidades estratégicas da organização, promovendo a cidadania corporativa, contextualizando o ambiente empresarial e desenvolvendo competências fundamentais. Além disso, essas instituições se estendem além dos muros físicos, envolvendo toda a cadeia de valor e incentivando diversos formatos de aprendizagem, envolvendo líderes internos. A busca de financiamento e a avaliação de resultados são fundamentais, e a perspectiva global é adotada para incorporar as melhores práticas mundiais. Em última análise, as universidades corporativas são vistas como um meio para obter vantagem competitiva e adentrar novos mercados, refletindo um compromisso com a aprendizagem contínua e a excelência empresarial.

03 Metodologia

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Na busca por averiguar as contribuições da educação corporativa enquanto estratégia organizacional para o desenvolvimento de capital intelectual, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória. Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a pesquisa exploratória é importante para a elaboração de pesquisa qualitativa. Os estudos exploratórios podem gerar hipóteses e identificar variáveis a serem incluídas na pesquisa.

Sob a lógica indutiva, na presente pesquisa buscou-se focar na qualidade e profundidade dos dados e informações coletadas e não se restringiu aos conceitos teóricos existentes, visto que a lógica indutiva observa/analisa os acontecimentos para a validação ou não dos conceitos (Collis; Hussey, 2013). Quanto ao método trata-se de pesquisa qualitativa, que segundo Myers (1997) os métodos de pesquisa de abordagem qualitativas foram desenvolvidos nas ciências sociais para permitirem ao pesquisar estudar fenômenos sociais e culturais, como é o caso desta pesquisa.

Para Minayo (2010), a abordagem qualitativa remete ao universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Além de proporcionar a construção e/ou revisão de novas abordagens, conceitos e categorias referente ao fenômeno, a exemplo da educação corporativa enquanto estratégia organizacional, tendo-se respeito pela diversidade existente.

3.2. SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com funcionários que possuem função gerencial em instituições financeiras públicas e privadas da região nordeste do Brasil, instituições financeiras que estão sob o critério da praticabilidade da educação corporativa por meio de universidades corporativas, como estratégia organizacional.

Realizou-se inicialmente uma consulta prévia com gestores das instituições preteridas, para o reconhecimento da existência e uso dos processos de educação corporativa como via de estratégia organizacional para formação do capital intelectual. A caracterização dos entrevistados encontra-se na seção de resultados.

A Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) afirma que hoje no Brasil existem 155 instituições financeiras em operação. Com isso partiu-se da lista disponibilizada no *site* do Conselho Global de Universidades Corporativas (GlobalCCU), a lista apresenta as instituições que possuem UC e que são certificadas por este conselho. Dentre as instituições financeiras certificadas os sujeitos entrevistados pertencem as seguintes organizações: Banco do Brasil, Bradesco e Caixa Economica Federal, que foram

selecionadas pelo critério de acessibilidade. Ao todo foram entrevistados 24 colaboradores com funções de gerência média e geral dessas três instituições financeiras.

3.3. COLETA DE DADOS

A coleta foi realizada por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas. Segundo Ludke e Meda (1986) na entrevista semiestruturada o pesquisador utiliza um roteiro com perguntas fechadas, porém inclui um número de perguntas abertas e deixa o entrevistado livre para falar.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a princípio com base na literatura e, por meio de pré-teste foi aperfeiçoado, visando assim capturar com densidade todas as nuances do fenômeno (Apêndice A). De acordo com Richardson *et al.* (1985) o pré-teste possibilita a constatação e posterior correção das deficiências do instrumento de coleta de dados em relação à estruturação das perguntas que poderão dar margem para dúbias interpretações e não contemplar as alternativas condizentes com a pluralidade do real. Ainda seguindo as orientações de Richardson *et al.* (1985) foram selecionados cinco especialistas para a realização do pré-teste. No Quadro 4 têm-se as questões que guiaram as entrevistas.

As entrevistas aconteceram entre os meses de fevereiro a maio de 2023, por meio do Google Meet, E-mail e ligações de voz e vídeo pelo WhatsApp. Tiveram em média a duração de 25 minutos.

Quadro 4 – Embasamento para o roteiro de entrevista

Objetivo	Questão	Embasamento teórico
Analisar as ações das universidades corporativas enquanto estratégias organizacionais para a difusão do conhecimento em uma organização	**1.** Fale um pouco da sua trajetória profissional na Empresa X. O que você pontua e qualifica como positivo e negativo que te auxiliou na carreira até o momento?	Grossi, Costa, Souza, (2016); Marchand, Kettinger, Rollins, (2002); Freyermuth, (2020); Marelli (2018); Zhuravlev, Poltarykhin, Alkhimenko, (2018); Eboli, (2003;2004;2013)
	2. Como você classifica a sua relação com as atividades (jornadas, trilhas, cursos, minicursos, palestras) propostas na Universidade Corporativa (UC) da sua instituição?	
	3. Qual a aplicabilidade do conhecimento recebido via Universidade Corporativa para as suas atividades laborais?	
Avaliar o capital intelectual enquanto fonte de absorção e prática de conhecimentos no meio corporativo	**4.** Observando a vivência do(s) seu(s) assistente(s) e demais colegas, como você avalia a formação do capital intelectual dentro da organização? As atividades da UC influenciam neste aspecto?	Silva, Saraiva (2017); Fonseca (2015); Gould, 2005); Barley (2002); Meiriño (2016); Pessoa, Félix, Gomes, (2019); Gartner (2019); Campana, (2019);
	5. Qual o grau de ligação entre as temáticas abordades pelas UC e as suas necessidades laborais cotidianas?	
	6. A cultura de aprendizagem contínua influência de alguma forma na busca pelo alcance das metas propostas? Como e por quê?	

Quadro 4 – Embasamento para o roteiro de entrevista (continuação)

Objetivo	Questão	Embasamento teórico
Investigar a eficácia do subsídio da universidade corporativa, para o capital intelectual, na formulação e implementação das estratégias de negócio	**7.** Sabe-se que as instituições financeiras, assim como outras, trabalham baseadas em acordos de trabalho (indicadores e metas). Neste contexto, qual a posição da EC no alcance dos seus resultados para a sua profissão?	Araújo, (2018); Nanini, (2019); Altann, (2021); FEM, (2018); Moscardini E Klein (2015); Eboli (2016, 2018); Fialho, Barros, Rangel, (2019); Katkalo; Moehrle, Volkov, (2018);
	8. Sob a sua ótica, existem oportunidades negociais geradas a partir das práticas adquiridas na Universidade Corporativa? Por quê?	
	9. Você gostaria de acrescentar ou destacar algo que avalia como importante?	

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que na realização das entrevistas, foram adotados procedimentos de esclarecimento dos objetivos da pesquisa e pedido de consentimento para utilização dos dados.

3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, que segundo Bardin (2016) é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Desta forma, na organização da análise adotou-se os critérios propostos por Bardin (2016): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na pré-análise, o material foi organizado, compondo o *corpus* da pesquisa. Os trechos das falas dos entrevistados foram selecionados e organizados, visando atender aos objetivos propostos e que nortearam a interpretação final. Ao final, no momento da exploração do material, os dados foram codificados, processo pelo qual os dados foram transformados sistematicamente e agregados em unidades, nesta etapa foram realizados os recortes das unidades de registro e de contextos que concernem a temática do trabalho.

Isto posto, foram utilizadas as seguintes categorias dentro da perspectiva da análise de conteúdo, destacando que tais categorias foram previamente definidas em conformidade com os objetivos e o referencial do presente trabalho

Quadro 5 – Categorias e subcategorias de Análise

Categoria	Subcategorias
UC e a difusão de conhecimento	• Conhecimento adquirido e trajetória profissional • UC e as relações de colaboradores entre si e com clientes.
CI, a absorção de conhecimento e a prática laboral	• Formação das habilidades e competências para as atividades laborais; • Praticabilidade do Conhecimento Adquirido.
Desafios no alcance dos acordos de trabalho	• Cultura de aprendizagem contínua e resultados alcançados; • Instrumentos e/ou estratégias para alcançar resultados satisfatórios.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como resultados, foram obtidas concepções da ação e eficácia das UC, a partir da ótica dos entrevistados. A primeira concepção requerida fala a respeito da relação estabelecida ou não entre a difusão do conhecimento via UC e a trajetória profissional, reclama ainda sobre a possível construção das relações dos colaboradores entre si e com os clientes. O segundo enfoque versa sobre a absorção do conhecimento pelo CI bem como da praticabilidade deste no cenário diário de trabalho dos profissionais. Por último revela-se desafios e/ou limites das UC enquanto fonte de disseminação de informações, e por conseguinte os desafios para o alcance dos acordos de trabalho propostos, os instrumentos e estratégias utilizados na concretização de novos negócios.

04 Análise e discussão dos resultados

As ações de gestão do conhecimento passaram a ser reconhecidas como assunto de relevância dentro das estratégias organizacionais, segundo Oliveira (2021). Logo, observa-se que técnicas e ferramentas utilizadas pela EC, por meio das UC's, estão cada vez mais em evidência para análise se contribuem de fato para a formação do CI dentro das organizações e por conseguinte melhoram o desempenho competitivo da empresa no mercado.

O presente estudo trouxe tal análise sob a ótica de um grupo de funcionários com funções de gerência média e geral de instituições financeiras. A Tabela 1 caracteriza os entrevistados, visando a idealização panorâmica do público analisado.

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados

Código do Entrevistado	Gênero:	Idade:	Estado Civil:	Tempo de Empresa:	Cargo Exercido Atualmente:	Nível de Escolaridade:
E01	Masculino	38	Casado	15 anos	Gerente de Serviços	Especialização
E02	Feminino	34	Casada	03 anos	Gerente Varejo	Ensino Superior
E03	Masculino	36	Casado	11 anos	Gerente de Relacionamento Pessoa Jurídica	Graduação
E04	Masculino	38	Casado	13 anos	Gerente Comercial	Especialização
E05	Feminino	52	Casada	18 anos	Gerente de Relacionamento Pessoa Física	Graduação
E06	Feminino	41	Casada	18 anos	Gerente de Relacionamento Pessoa Física	Especialização
E07	Masculino	35	Casado	12 anos	Gerente de Serviços	Ensino Superior
E08	Masculino	36	Divorciado	11 anos	Gerente de Relacionamento	Ensino Superior
E09	Feminino	38	Casada	13 anos	Gerente Geral	Ensino Superior
E10	Feminino	36	Casado	09 anos	Gerente de Relacionamento Pessoa Jurídica	Especialização

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados (continuação)

Código do Entrevistado	Gênero:	Idade:	Estado Civil:	Tempo de Empresa:	Cargo Exercido Atualmente:	Nível de Escolaridade:
E11	Masculino	53	Casado	18 anos	Gerente de Relacionamento Pessoa Jurídica	Especialização
E12	Feminino	42	Solteiro	15 anos	Gerente Geral	Ensino Superior
E13	Masculino	44	Divorciado	15 anos	Gerente Geral	Ensino Superior
E14	Feminino	38	Solteira	11 anos	Gerente de Relacionamento Pessoa Jurídica	Especialização
E15	Masculino	36	Solteiro	10 anos	Gerente Geral	Ensino Superior
E16	Masculino	36	Casado	08 anos	Gerente de Relacionamento	Ensino Superior
E17	Masculino	53	Casado	15 anos	Gerente Geral	Ensino Superior
E18	Feminino	34	Casada	07 anos	Gerente	Ensino Superior
E19	Masculino	48	Solteiro	20 anos	Gerente	Ensino Superior
E20	Masculino	43	Casado	19 anos	Gerente de Relacionamento	Ensino Superior
E21	Masculino	37	Solteiro	12 anos	Gerente	Ensino Superior
E22	Masculino	34	Casado	11 anos	Gerente de Relacionamento	Especialização
E23	Masculino	32	Casado	09 anos	Gerente	Ensino Superior
E24	Masculino	47	Solteiro	18 anos	Gerente Geral	Ensino Superior

Fonte: Elaborado pela autora.

Atentando para a Tabela 1, observa-se que foram contemplados entrevistados tanto do sexo masculino quanto feminino, o que é positivo para obter uma representação mais equilibrada de perspectivas. As idades dos entrevistados variam de 34 a 53 anos, indicando uma ampla distribuição etária entre os sujeitos participantes da pesquisa. Isso pode influenciar a diversidade de experiências e perspectivas.

O tempo de serviço na organização varia de 3 a 18 anos. Essa variação sugere uma ampla gama de experiências na organização e pode influenciar as opiniões sobre o tema da pesquisa. Os entrevistados possuem diferentes níveis de escolaridade, com alguns tendo concluído apenas a graduação e outros com especialização. Isso pode afetar a profundidade de conhecimento e perspectiva sobre a área de estudo. Globalmente, essas informações sugerem uma amostra diversificada de participantes, o que enriquece a análise e oferece uma visão mais abrangente sobre o tema da pesquisa.

A seguir apresenta-se os dados da pesquisa referente a primeira categoria de análise.

4.1. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E A DIFUSÃO DE CONHECIMENTOS

4.1.1. CONHECIMENTO ADQUIRIDO E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Aos entrevistados foi solicitado inicialmente que falassem um pouco de sua trajetória profissional na instituição e que pontuassem algo positivo e negativo nessa trajetória. Grande número dos respondentes relatou que a trajetória profissional deles era fortemente influenciada pelo conhecimento adquirido na Universidade Corporativa da instituição. Destacou a relevância desse conhecimento, abrangendo tanto normativos internos quanto aspectos mais amplos, como matemática financeira, técnicas de vendas, ética, gestão de pessoas, gestão organizacional e análise do cenário financeiro. A seguir trecho da fala do E03, por exemplo, que corrobora esta análise.

> O conhecimento que adquiro na UC da instituição que pertenço tem elevado grau de relevância, pois além dos normativos internos, que regem os produtos e serviços desenvolvidos, os conteúdos abordam aspectos mais subjetivos e abrangentes, que me apoiaram desde o início da carreira até agora, como por exemplo, matemática financeira, técnicas de vendas, ética, gestão de pessoas, gestão organizacional e análise do cenário financeiro. Dessa forma, tais atividades exercem influência em meu processo de evolução. (E03).

Desta forma, percebe-se que essa base de conhecimento adquirida na UC tem sido um fator positivo que auxiliou os entrevistados em suas carreiras, contribuindo para o desenvolvimento profissional deles desde o início. A exposição a esses conteúdos mais amplos e abrangentes os ajudou a impulsionar seu processo de evolução na organização. Portanto, o conhecimento adquirido na UC é visto como um ativo valioso que contribuiu positivamente para a trajetória profissional nas instituições financeiras participantes da pesquisa.

Nonaka e Takeuchi (2009) compreendem que o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos. O conhecimento explícito, expresso em palavras, nas diversas formas de dados, com possibilidade de ser compartilhado e transmitido, aqui está caracterizado pelos cursos ofertados pela universidade corporativa. O conhecimento tácito, pessoal, enraizado nas ações e experiências, aqui está caracterizado pela aplicação dos conhecimentos.

Supõe-se que as universidades corporativas contribuem para a produção, acumulação e difusão do conhecimento, bem como para o desenvolvimento de novas competências nas organizações. Por meio dessas universidades as empresas tentam superar o modelo estático e reativo de treinamento e desenvolvimento, adotando amplo sistema educacional corporativo (Vergara; Ramos, 2002). Logo é importante destacar a fala do E18 ao afirmar que:

> As atividades educacionais ofertadas pela universidade corporativa possuem extrema relevância para o crescimento profissional e também pessoal, pois em forma de trilha de crescimento vão nos ajudando a evoluir, e com o passar de níveis de carreira vão trazendo conteúdos cada vez mais específicos sempre de forma criativa. (E18).

Já outros entrevistados afirmam que classificam como mediano, o grau de influencia entre o conteúdo adquirido e as suas respectivas trajetórias profissionais,

salientam que apesar da relevancia na preparação para as situações cotidianas o desempenho na UC não pontua de forma significativa no currículo do funcionário, logo neste aspecto exerce pouca influencia no crescimento do profissional. Como justifica o E2, por exemplo:

> Eu classificaria com grau médio de relevância as atividades realizadas até o momento dentro da UC, pois elas influenciam no meu processo de preparo para as minhas ações do dia-a-dia mas ao mesmo tempo não potuam como eu acho que deveriam pontuar. Nós nos esforçamos muito para aprender e se atualizar e os cursos pontuam pouco no momento das avaliações. (E02)

Sobre isso Eboli (2013) fala que as empresas multinacionais só treinam se há claro uso para o conhecimento oferecido pelo curso. Em contraste, com as empresas brasileiras onde há uma grande liberalidade, deixando que os funcionários decidam que cursos fazer. Isso faz com que ocorra insatisfação posterior, pois, após o curso, muitas vezes não havia promoções ou utilização do aprendido.

As empresas ponderam que o colaborador vem ganhando a percepção de que ele é responsável pelo seu desenvolvimento e seu próximo passo de carreira à medida em que possui possibilidades de personalização do seu aprendizado através das trilhas de capacitação e participação em comunidades práticas para troca de conhecimento (OTA *et al.,* 2019). A visão deste autor embasa a fala do entrevistado E02 que afirma que,

> Dentro da minha trajetória profissional considero que as atividades da UC possuíram grau de relevância considerável. Eu noto que as atividades realizadas até o momento influenciam no meu processo de evolução pessoal dentro do banco. Quando analiso as contribuições dos conteúdos trabalhados para o nosso dia-a-dia é importante falar que é um conjunto nós precisamos unir o que se vê lá com a prática do nosso cotidiano por isso temos a posibilidade de ir 'escalando' os conteúdos de acordo com as nossas necessidades. (E02).

Silva (2021) destaca que o modelo das universidades corporativas implantadas pelas instituições financeiras pode ajudar a promover a educação corporativa como um orquestrador da transformação da organização.

A seguir os resultados e análises referente a segunda subcategoria de análise.

4.1.2. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E AS RELAÇÕES ENTRE COLABORADORES E CLIENTES

Quando se fala de relações estabelecidas após o contato com as UC, é importante destacar que as organizações passam cada vez mais a enxergar o colaborador e as relações estabelecidas por ele de uma forma diferente como destaca Beyer e Soler (2019) No mundo contemporâneo, ele não é uma peça da engrenagem dos sistemas de produção, mas alguém que carrega em si um valor intrínseco em que o seu conhecimento por meio de habilidades e competências são ativos para as organizações, que, em troca, buscam oferecer uma gestão para a vida do sujeito. Trata-se de uma relação de via de mão dupla entre sujeito e organização.

É preciso aplicar um modelo de gestão para a vida do sujeito, abarcando desde uma boa relação com o trabalho até a qualidade dos relacionamentos interpessoais, que englobe tanto a orientação quanto à sua conduta junto à sua própria organização pessoal, quanto os cuidados e a atenção com a saúde (Beyer; Soler, 2019). O entrevistado E08 destaca que as relações interpessoais sofreram alterações após a UC, segundo ele "parte das habilidades de convivência são adquiridas na universidade corporativa, pois algumas atividades nos ajudam nesta questão de conduta, comportamentos, de como devemos lidar com os clientes e colegas."

Já o entrevistado E11 fala sobre a importância de um enfoque maior no tema:

> As atividades não são suficientes, elas existem mas não são suficientes. Acredito que este tema poderia ser mais explorado se possível com uma maior conscientização dos colegas sobre a sua importancia. Pois muitos fazem apenas para cumprir a grade. (E11).

A mesma perspectiva é destacada pelo entrevistado E15,

> "Quando fazemos a análise das relações que construimos entre colegas e clientes sob a luz das atividades da UC, vemos que muitas vezes não se aproveitam as oportunidades como deveríamos, com certeza essas atividades auxiliam e dão muita segurança para a realização de nossas atividades do dia assim como nos relacionamentos, mas na prática nem sempre observamos o que aprendemos lá. (E15).

Ainda neste contexto Eloia *et al.* (2019) relatam a necessidade de que dentro das atividades sejam discutidas o papel do autoconhecimento nas relações interpessoais pois considera ser fundamental para que cada indivíduo sustente sua prática profissional em suas próprias atitudes. Sendo para isso necessário que cada um conheça a si mesmo, identifique limitações e potencialidades existentes de forma a trabalhar e conseguir o melhor de si nas relações.

> Um ponto positivo da UC da organização para a qual trabalho são os cursos de relacionamento, muitos colegas não dão muita importancia. Mas, a gente sabe que auxiliam nos nossos relacionamentos." E03 "os colegas que tem mais dificuldade de relacionamento entre si, normalmente são os que mais trazem dificuldades na hora de abordar um cliente, fechar um negócio. Parece uma cadeia, não conseguem se relacionar bem com a gente e nem formar laço com o cliente. (E18).
>
> A forma como abordamos os clientes sempre é decisiva, mas o relacionamento com eles no dia-a-dia esse sim faz a diferença na hora da execução dos negócios! Isso porque o cliente precisa se sentir seguro e então eu gosto muito dos cursos que ajudam com dicas, diálogos sobre o relacionamento com os clientes. (E20).

Eloia *et al.* (2019) considera uma estratégia viável e de baixo custo favorecer condições para a percepção das vulnerabilidades existentes nas relações e a criação de vínculos efetivos.

É importante entender a dinamica existente nas relações entre os funcionários, bem como da relação destes com os seus clientes fidelizados e com os clientes em

potencial além disso é relevante fazer a análise do alcance das perspectivas geradas pelos clientes a respeito de um serviço ofertado. Tais pontos podem ser um termômetro das relações construidas.

4.2. CAPITAL INTELECTUAL, ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO E A PRÁTICA LABORAL

4.2.1. FORMAÇÃO DAS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA AS ATIVIDADES LABORAIS

Muitas organizações têm procurado constituir uma visão estratégica diferente em relação ao enfoque das habilidades e competências tradicionais com a economia do conhecimento, muitas delas procuram aplicar sistemas de governança que potencializem os benefícios de todos os sujeitos relacionados a um contexto mais ampliado das condutas, para além dos modos de produção (Beyer; Soler, 2019). O E17 retrata o tema com a seguinte fala "posso afirmar que, uma parte das habilidades para o meu trabalho eu adquiri na universidade corporativa, outros conhecimentos eu consegui adquirir com os meus colegas veteranos, no dia a dia mesmo. Na convivência, perguntando e observando as operações que eles faziam." O entrevistado E04 relata em sua experiência que "a universidade corporativa pode até dar um certo suporte para algumas situações, mas as habilidades nós vamos conseguindo no cotidiano, aprendendo na prática".

Em concordância com o entrevistado E04 o E08 relata que,

> [...] quando eu entrei na empresa eu tinha algumas habilidades e com o tempo, através das formações e atualizações que ela oferece por meio da UC eu fui melhorando, mas sinto que foi no meu dia a dia que fui colocando em prática e conseguindo melhorar como profissional. (E08).

Em suma, o ambiente corporativo atual requer uma abordagem estratégica voltada para o desenvolvimento de habilidades e competências que vão além das práticas tradicionais, reconhecendo a importância tanto das universidades corporativas quanto da aprendizagem no cotidiano de trabalho. A combinação dessas abordagens permite aos colaboradores adquirir as habilidades necessárias para atender às demandas da economia do conhecimento, complementando o aprendizado formal com a experiência prática, tornando-se, assim, ativos valiosos para as organizações.

Hamblin (1978) diz que os treinamentos passaram a considerar não somente os aspectos mecânicos das funções, mas os psicossociais, capacitando os funcionários ao bom relacionamento interpessoal e plena integração à organização.

Pode-se destacar também a visão do entrevistado E20 ao relatar que,

> A aplicabilidade dos conteúdos da UC reflete diretamente nas minhas habilidades em resolver os problemas que vão surgindo. Também me ajudam na construção algumas estratégias junto a minha equipe. E essas habilidades eu consegui adquirir ou aperfeiçoar através das trilhas que participo. (E20).

A este respeito Quintero, Castillon e Ariza (2021) ratificam que uma combinação de inteligência, conhecimento e habilidades, que conferem a cada organização seu caráter especial. As pessoas são elementos da organização capazes de aprender, inovar, pensar criativamente, iniciar e fazer mudanças. Simultaneamente, é um pressuposto necessário

para uma atuação bem-sucedida de longo prazo no mercado, pois atua como fonte de inovação e renovação estratégica nas organizações.

Ainda neste contexto o entrevistado E15 afirma que,

> Usando os mecanismos da UC podemos fazer a diferença ou não. Porque lá tem ferramentas que podem sim nos ajudar a desenvolver competências importantes, mas se usarmos as atividades somente para cumprir a grade nada de novo acontece. Ninguém muda em nada, é preciso aprender e colocar em prática. (E15).

A EC tem como filosofia a aprendizagem organizacional, a qual objetiva viabilizar para todos os colaboradores o desenvolvimento das competências necessárias para que os objetivos estratégicos da organização se concretizem (Moraes, 2010). Com isso o entrevistado E10 explana que, "na minha realidade as atividades que realizo na UC são como armas novas que vão me auxiliando, priorizo trilhas em assuntos que tenho mais dificuldade para que de alguma forma aquela atividade me ajude a desenvolver algo novo para mim."

Uma universidade corporativa é o principal veículo para disseminar a cultura de uma organização e promover o desenvolvimento não só de habilidades especificas de trabalho, mas também de habilidades essenciais para o trabalho, tais como a competência de aprender a aprender, liderança, pensamento criativo e a resolução de problemas (Freire *et al.,* 2016). Logo pode-se destacar a fala do entrevistado E12 - "observando os colegas que convivemos diariamente, é notório que quando se dedica e se pratica a teoria há mudanças de comportamento! Mudança pra melhor mesmo, a gente nota que o jeito de atender muda, as justificativas, a forma de abordar o cliente." O entrevistado E07 também relata sua visão

> [...] se eu for analisar a forma como meus colegas que não se dedicam muito, não dão tanta importância a UC e for comparar com os que levam mais a sério posso ver um abismo. É muito diferente sim, tem habilidades que a meu ver precisam ser despertadas e alguns pontos da UC fazem isso. (E07).

O gerenciamento do capital intelectual pode ser feito por meio de indicadores como: crescimento do volume de negócios, porcentagem das vendas a clientes habituais, satisfação do cliente, reclamação do cliente, número de alianças com fornecedores e seu valor. Cabe destacar que a evidenciação do capital intelectual é importante para as empresas verificarem seu valor no mercado e qual sua situação frente aos aspectos de: inovação e renovação estratégica, processos internos, recursos de competência organizacional, infraestrutura interna, clima organizacional, capacidade de gestão, relacionamento com clientes, fornecedores e a imagem organizacional. (Wuitschik *et al.,* 2021). O entrevistado E11 relata que:

> Vejo pontos positivos e negativos na UC em relação ao meu aprendizado. O positivo é a formação que ela tenta proporcionar, a dinâmica das atividades e a atualização que eles fazem sempre na plataforma. Depois que comecei a usar mais notei que tenho mais argumentos e fico mais preparado para fazer negócios. E o negativo é que eu ainda acho pouco o número de cursos ligados a realidade, queria cursos mais práticos que possam nos fornecer estratégias reais mesmo. Sem muita teoria. (E11).

Em última análise, o gerenciamento do capital intelectual oferece oportunidades valiosas para que as organizações avaliem seu desempenho e estratégias em relação a diversos aspectos, desde inovação e relacionamento com clientes até a eficácia de programas de educação corporativa. A voz do colaborador, como expressa o entrevistado E11, ressalta a importância de equilibrar a teoria com a prática, sugerindo uma abordagem mais centrada na realidade para maximizar os benefícios dos programas de educação corporativa e a absorção efetiva de conhecimento.

Silva e Gomes (2018) dizem que a educação corporativa é um plano de desenvolvimento de carreira dos colaboradores a longo prazo, que deve ser implantado conforme as diretrizes estratégicas da organização, com o objetivo de aumentar seu capital intelectual e promover o crescimento de seus colaboradores. Ao implantarmos um plano de educação corporativa, é necessário primeiramente realizar um planejamento junto às lideranças para que possam ser traçadas as necessidades de qualificação das equipes, deve-se levar em consideração a cultura da empresa, sua história, realizar a análise do perfil organizacional e do colaborador.

4.2.2. PRATICABILIDADE DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO

A linha existente entre a teoria e a prática é algo importante a ser considerado, isto porque o modelo aplicado pela UC resultará ou não em ganhos. Logo a formulação de métodos e ferramentas não generalistas, mas condizentes com o cotidiano poderão ser estrategicamente um ponto diferencial para a produção de conhecimento dentro da organização. A conciliação entre a sala de aula e a prática poderá ser quesito primordial para o aumento da eficiência deste recurso valioso que é o conhecimento.

Silva e Saraiva (2017) destacam que a mudança do foco do capital econômico para o capital decorrente da acirrada concorrência e mudanças constantes no mundo corporativo torna-se cada vez mais necessário a construção do conhecimento para que as empresas se adaptem a essa volatilidade. Isso traz implicações para os colaboradores, pois para eles corresponderem a essa demanda necessitam renovar continuamente suas competências individuais de modo a agregarem valor à organização em que trabalham. Isso se confirma na fala do entrevistado E19 ao relatar que, “a UC só tem valor porque é atual, muda constantemente de acordo com os objetivos das metas que são fixadas. [...] as trilhas vão ajudando a gente a ver os nossos limites e ir melhorando.”

De acordo com as pensadoras Albertim e Zardo (2012), a trilha técnica (de aprendizagem) cria oportunidades para que o empregado possa utilizá-la como uma ferramenta de autogestão, entendida como trajetória de desenvolvimento e capacitação para cada funcionário. O entrevistado E23 considera essencial o conhecimento adquiro para as suas funções e relata que “ajudaram e ajudam demais na minha capacitação para exercer minhas funções”. Silva (2021), revela que o grande desafio da área de educação corporativa é conseguir influenciar, pelas práticas educacionais, o modelo mental do colaborador em busca da transformação.

O entrevistado E01 e o entrevistado E24 descrevem de forma paralela suas visões sobre a praticabilidade dos conteúdos estudados, em relação a teoria e prática vivenciada. O entrevistado E01 relata que “os temas são sempre relevantes e tanto exerceram como ainda exercem e influenciam no meu dia a dia no trabalho, a praticidade das trilhas é bem condizente com o nosso cotidiano.” E o entrevistado E24 explana que “são cursos muito importantes para o conhecimento e para ajudar no desenvolvimento do trabalho, muitas

dúvidas são sanadas com a boa execução do conteúdo. Pois lá (na UC) vem com muitas informações importantes, com dicas e passos a serem desenvolvidos"

Nesse contexto, Eboli (2013) ressalta que as empresas multinacionais só treinam se há claro uso para o conhecimento oferecido pelo curso. Em contraste, com as empresas brasileiras onde há uma grande liberalidade, deixando que os funcionários decidam que cursos fazer. Isso faz com que ocorra insatisfação posterior, pois, após o curso, muitas vezes não havia promoções ou utilização do aprendido.

Já os entrevistados E16 e E18 possuem um posicionamento diferente, eles consideram que os conteúdos têm praticabilidade leve a moderada dentro das atividades laborais diárias. Para isso disso o entrevistado E16 "Os cursos não colaboram como prometem, não são suficientes pois temos desafios diferentes a cada cliente. E a teoria não consegue acompanhar isso." O entrevistado E18 confirma que,

> Se eu pudesse classificar, classificaria como leve a influência e a praticabilidade destes cursos para o meu trabalho. Acho que poderiam ser mais objetivos, claros. Além disso deveriam ser mais interligados com os problemas mais frequentes que enfrentamos. (E18).

Ratificando as opiniões expressadas Hamblin (1978) diz ser preciso que os objetivos esperados com o treinamento sejam claros, para que se possa estabelecer a metodologia mais apropriada a seu atingimento.

E09 sanciona as falas anteriores relatando que,

> Em uma escala de 0 a 10, eu classifico como 04. Faltam sequências focadas nas lacunas cotidianas das operações que mais fazemos. Os cursos deveriam ser interligados as metas exigidas. Por exemplo, se a meta pede operação de crédito 'x' as sequencias educacionais deveriam focar naquilo, e não em diversos outros assuntos que acabam tirando o foco e obrigando o funcionário a fazer o curso sem dar a devida importância. (E09).

Para reduzir estas falhas Kirkpatrick (1996) sugere a observância de certos passos de acompanhamento. Inicialmente o levantamento das necessidades do treinamento, eliminando demandas insolúveis, para que não haja investimentos desnecessários. Isto feito, deve-se definir os objetivos do curso.

A avaliação das atividades de educação corporativa desempenha um papel crucial na otimização do planejamento. Conforme mencionado por Silva e Saraiva (2017), essa avaliação deve ser cuidadosamente alinhada com a estratégia organizacional. Dessa forma, as organizações podem avaliar com mais eficácia a eficiência de seus programas de treinamento e educação.

Nesse cenário, Ribeiro e Gomes (2021) destacam que, à medida que as universidades corporativas estão constantemente se atualizando e inovando, isso se traduz em oportunidades para melhorar a aprendizagem e o desenvolvimento de todos os envolvidos, demonstrando uma interação crucial nesse processo. Portanto, a avaliação bem integrada das atividades de educação corporativa se torna uma peça-chave para impulsionar a inovação e o aprendizado, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais.

A seguir apresenta-se os resultados e análises da terceira categoria de análise.

4.3. DESAFIOS NO ALCANCE DOS ACORDOS DE TRABALHO

4.3.1. CULTURA DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA E RESULTADOS ALCANÇADOS

As universidades corporativas apresentam-se como uma tentativa de as organizações envidarem esforços para que o processo de desenvolvimento das pessoas tenha caráter contínuo e alinhamento estratégico (Vergara; Ramos, 2002). Sobre esse assunto o entrevistado E22 relata que "as trilhas são, sem dúvida, uma forma de desafio que nos fazem ter a vontade de dar continuidade ao processo de aprendizagem através dos cursos. Porque você vai se aprofundando a cada assunto." Já o entrevistado E19 afirma que "os temas sequenciais que são trabalhados em diversos cursos ajudam muito no nosso crescimento, e efetivamente nos meus resultados! Consigo retirar dicas e novas formas de abordagem."

Desta forma, vê-se que as universidades corporativas desempenham um papel vital na promoção do desenvolvimento contínuo dos colaboradores e no alinhamento estratégico das organizações. Como destacado pelos entrevistados E22 e E19, as trilhas e os cursos sequenciais proporcionam desafios e oportunidades de aprendizado em constante evolução, permitindo que os colaboradores aprofundem seu conhecimento e apliquem novas abordagens em seus resultados. Isso ilustra como a educação corporativa é uma ferramenta essencial para impulsionar o crescimento pessoal e o sucesso organizacional.

As UC são dentro de uma lógica, uma forma institucional criada pelas organizações para implantar um sistema de ensino corporativa que seja capaz de atender as suas necessidades específicas (Oliveira, 2021). Com base nisso cita-se as falas dos entrevistados E05 e E24, em que o entrevistado E05 destaca que "na UC conseguimos obter uma sequência lógica de cursos e o conhecimento adquirido ajuda para que eu possa desenvolver o meu trabalho melhor". E o entrevistado E24 por sua vez afirma,

> Quando traçamos a linha contínua de aprendizado que necessitamos, o conhecimento dos processos e dos produtos, facilita as nossas negociações, operacionalização, processo de convencimento, isso tudo agrega estratégia despertando a motivação para a busca do resultado final. (E24).

Conforme expresso pelos entrevistados E05 e E24, o conhecimento adquirido por meio dessas instituições proporciona sequências lógicas de cursos que, por sua vez, aprimoram a eficiência no trabalho e fortalecem as habilidades necessárias para atingir resultados bem-sucedidos. Isso demonstra a importância das universidades corporativas na promoção da excelência operacional e na motivação para o alcance de objetivos finais. Desta forma, as universidades corporativas, dentro de uma lógica institucional personalizada, desempenham um papel fundamental no atendimento das necessidades específicas das organizações.

Eboli (2004) entende que a missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Ancorado nisso cita-se a fala do entrevistado E07:

> Quando pensamos em resultado positivo, pensamos em muitos fatores, mas um dos decisivos é o preparo do funcionário para que se consiga atingir as metas determinadas. Então a UC precisa estar sempre atenta a isso, e estar sempre atualizada pra nos ajudar a vencer os desafios. É muito importante que ela seja sempre melhorada. (E07).

Portanto, a educação continuada é o fator mais importante que influencia os ganhos e as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho, à eficiência do trabalho e ao desenvolvimento da economia do estado (Quintero; Ariza; Castrillón, 2021). O entrevistado E15 afirma que "[...] considero que grande parte das minhas metas atingidas eu consegui por conta do auxílio dos conteúdos da UC." E o entrevistado E11 ressalta que "se além das dificuldades de mercado que possuímos tivermos também, falta de preparo de pessoal fica impossível atingir metas. Então eu considero que as formações da UC são extremamente necessárias."

Ainda nesse contexto, os entrevistados E14 e E18 salientam que é importante a destinação de horários específicos para a realização dos cursos da UC, conforme exposto a seguir.

> Gostaria de destacar a necessidade que temos de ter mais tempo para fazer os cursos com mais atenção e dedicação. Certamente teríamos o benefício de um melhor aprendizado, pois o cotidiano e a necessidade de atender as demandas e atingir metas não nos deixa 'parar'. Se tivéssemos um tempo específico para as formações seria muito bom, e nos ajudaria mais nos resultados porque estaríamos mais preparados. (E14).

O entrevistado E18 ressalta "quero destacar que precisamos de disponibilidade de tempo durante a jornada de trabalho, para realização dos cursos."

Portanto, a educação continuada é um fator fundamental que exerce uma influência significativa nos ganhos dos funcionários, na eficiência no trabalho e no desenvolvimento econômico do estado. Os depoimentos dos entrevistados E15 e E11 refletem a importância crucial das formações da UC no alcance de metas e na preparação do pessoal para enfrentar desafios de mercado. Além disso, as observações dos entrevistados E14 e E18 destacam a necessidade de alocar tempo durante a jornada de trabalho para a realização dos cursos, permitindo uma aprendizagem mais aprofundada e contribuindo para resultados mais satisfatórios. Esses elementos enfatizam a relevância da educação continuada como um investimento valioso no progresso das organizações e de seus colaboradores.

Nesse contexto, Araújo (2018) define o conhecimento como um processo, baseado em competências, habilidades e atitudes, por isso a avaliação deverá ser fonte de comprovação da eficácia ou ainda da necessidade de adaptações e modificações nos métodos de ensino empregados. Nesse sentido, Oliveira (2021) descreve um ponto importante a se observar no momento da avaliação da eficácia das atividades da UC, que seria a necessidade de mapear quais são as deficiências na capacitação, formação e inovação que a organização apresenta.

E dada a relevância da avaliação da eficácia das atividades das UC, na próxima subseção aborda-se sobre os instrumentos e estratégias para alcançar resultados satisfatórios com a educação corporativa

4.3.2. INSTRUMENTOS E/OU ESTRATÉGIA PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS SATISFATÓRIOS

Para Eboli (2002), a educação corporativa é uma ferramenta estratégica, alinhada aos objetivos com os resultados pretendidos. Com base em tal informação, sob a concepção do entrevistado E15 "a UC é uma forma de nos ajudar e instruir em relação aos assuntos mais importantes, e deixa claro o que não pode ser feito e o que pode ser feito para a busca dos objetivos." O entrevistado E01 ressalta que,

> [...] dada a grande exigência de metas a cumprir, preciso estar cada vez mais preparado e atualizado para prestar atendimentos qualificados e realizar negócios sustentáveis visando o atingimento dos resultados, e a universidade corporativa, se bem aproveitada, propicia essa preparação. (E01).

Como expresso por E15 e E01, a Universidade Corporativa desempenha um papel crucial na orientação sobre assuntos cruciais, no delineamento do que é factível e no fornecimento de preparação para atingir metas e realizar negócios sustentáveis. Esses depoimentos reforçam a importância da Universidade Corporativa como um recurso valioso para a capacitação dos colaboradores, visando o alcance de resultados e a eficácia nas operações.

Meister (1999) define a UC como um "guarda-chuva" estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes e fornecedores para atender às estratégias de negócios de uma organização. Neste ponto E06 cita "sem dúvida um dos pontos que vi avanço pessoal foi na minha habilidade negocial, vejo uma melhora significativa e real principalmente no momento de abordagem do cliente o que influencia totalmente na efetividade do negócio preterido." O mesmo destaca E09 quando explana que,

> Porque dada a grande exigência de metas a cumprir, preciso estar cada vez mais preparado e atualizado para prestar atendimentos qualificados e realizar negócios sustentáveis visando o atingimento dos resultados, e a universidade corporativa, se bem aproveitada, propicia essa preparação. (E09).

As novas práticas de aprendizagem associadas ao modelo da universidade corporativa fazem parte das estratégias das organizações para ampliar o seu estoque de conhecimento associado à capacidade de colocá-lo em ação para alcançar estratégias bem-sucedidas de competividade e de maximização dos seus ganhos (Oliveira, 2021). Sob a análise do entrevistado E13 que destaca que,

> [...] Eu diria que a chave da efetividade de negócios é o relacionamento com os clientes, assunto muito trabalhado pela UC. Com isso conseguimos colocar em prática algumas dicas, orientações e sugestões no nosso cotidiano, principalmente no que se refere ao atendimento aos clientes, gerando a satisfação dos mesmos e consequentemente sua fidelização. (E13).

E15 fala da posição do conhecimento adquirido em relação as suas necessidades laborais

> O conhecimento obtido nos prepara melhor para abordagens mais qualificadas e assertivas, e essa abordagem pode ser decisiva dependendo da necessidade e intenção do cliente para conseguir fechar um novo negócio. Se houvesse mais estudos de cases (reais de preferência) seria melhor ainda. (E15).

Sabe-se que as UC não se reduzem a centros de treinamento, embora o treinamento para o exercício das funções designadas seja importante. Buscar criar oportunidades, desenvolver capacidades de aprendizagem e de criatividade para atender as necessidades estratégicas da organização (Oliveira, 2021). O entrevistado E06 retrata "as trilhas de cursos proporcionam conhecimentos para aprimorar a nossa atuação e assim conseguir obter os resultados que a instituição almeja, mas é preciso usar com inteligencia e saber aplicar o conhecimento na hora certa." Já o entrevistado E17 relata que, "a UC ajuda a vender de uma forma mais segura, pois nos proporciona conhecer e desenvolver as técnicas para comercializar os produtos que dispomos para atender com excelência nossos clientes."

As novas práticas de aprendizagem associadas ao modelo da universidade corporativa fazem parte das estratégias das organizações para ampliar o seu estoque de conhecimento associado à capacidade de colocá-lo em ação para alcançar estratégias bem-sucedidas de competividade e de maximização dos seus ganhos (Oliveira, 2021). Desta fala se sobressai o dito pelo entrevistado E22 ao relatar que,

> [...] quando se aprofunda na cultura da organização, se apoderando dela e "se veste a camisa" da organização os resultados são outros, e a UC na maioria das vezes disponibiliza ajuda muito nesse tripé que citei. Porque ela prepara os diversos níveis de funcionários, sempre de forma dinâmica. Isso ajuda demais a buscarmos os resultados, porque a gente fica mais preparado. (E22).

A qualidade do serviço e a satisfação do cliente se tornaram uma das principais áreas de atenção entre os gerentes bancários, como reflexo do impacto no desempenho dos negócios, na lucratividade e na prestação de serviços aos clientes (Dauda; Lee, 2016).

O entrevistado E04 afirma em seu depoimento que "eu não saberia explicar de forma precisa, mas algumas oportunidades de negócio foram surgindo à medida que eu fui aprendendo a enxergar as lacunas nos portfólios da minha carteira de clientes e parte disso eu fui aprendendo via UC." Moraes *et al.* (2020) explica a afirmação do entrevistado da seguinte maneira a educação corporativa tem efeitos positivos sobre as estratégias organizacionais. Isto acontece por meio da criação de novas oportunidades de negócios, ou da melhoria do desempenho das atividades já desenvolvidas, ou pelo desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, fortalecendo a capacidade competitiva da organização, já que o aprendizado melhora o desempenho na oferta do serviço e nas soluções aos clientes.

Sob uma visão ampla da ação da UC e suas influências alguns entrevistados citaram pontos que poderiam impulsionar para resultados positivos maiores.

> Uma estratégia interessante seria que voltassem os cursos presenciais, falo isso porque a troca de experiência com vários colegas de outras agências é muita enriquecedora para os funcionários e para o banco. (E21).

> [...] então as duas formas de cursos da UC são igualmente importantes, a virtual nos ajuda no sentido da praticidade e do conteúdo mais rápido, mas os cursos presenciais que hoje são mais difíceis de acontecer também são ferramentas importantes demais. Porque no presencial a troca de experiencia com os colegas, o estudo de resolução de casos não tem comparação. (E12).

As opiniões dos entrevistados E21 e E12 destacam a importância da combinação entre cursos online e presenciais, realçando a riqueza da troca de experiências que os cursos presenciais oferecem.

Como mencionado por Silva (2021), essa perspectiva reflete a evolução dos processos educacionais no ambiente corporativo, impulsionados pelas tecnologias digitais. É evidente que, à medida que as empresas buscam se adaptar às demandas emergentes, as universidades corporativas estão desempenhando um papel crucial no desenvolvimento das competências dos funcionários e na consecução das metas organizacionais.

Essa evolução na educação corporativa se revela como um diferencial significativo para as empresas modernas, como apontado por Ribeiro e Gomes (2021). Dessa forma, a combinação inteligente de cursos online e presenciais é uma estratégia relevante para impulsionar o aprendizado e aprimorar os resultados, representando uma mudança essencial nos paradigmas educacionais corporativos.

05 Conclusão

O objetivo geral do trabalho foi averiguar as contribuições das universidades corporativas enquanto estratégias organizacionais, para o desenvolvimento do capital intelectual, baseando-se no panorama vivenciado por funcionários com funções gerenciais de instituições financeiras que possuem sistemas de educação corporativa consolidados. Com isso, entendeu-se que a área de educação corporativa, à medida em que define as suas estratégias de acordo com a estratégia da organização, consegue alavancar as suas práticas, uma vez que o alinhamento com as novas abordagens que se fazem necessárias para a evolução do próprio negócio ajudam a moldar o processo de educação que será o agente transformador da organização como um todo.

Em relação ao primeiro objetivo específico de "analisar as ações das universidades corporativas enquanto estratégias organizacionais para a difusão do conhecimento em uma organização", as análises realizadas revelam que as universidades corporativas desempenham um papel significativo na trajetória profissional dos colaboradores das organizações, proporcionando um amplo conjunto de conhecimentos, desde normativos internos até aspectos mais abrangentes, como matemática financeira, ética, gestão de pessoas e análise do cenário financeiro.

Esse conhecimento é geralmente considerado como um ativo valioso que impulsiona o desenvolvimento profissional. No entanto, a influência desse conhecimento na trajetória profissional varia, com alguns colaboradores percebendo um impacto significativo em suas carreiras, enquanto outros o consideram de relevância mediana. A ênfase nas relações interpessoais e no relacionamento com os clientes é destacada como fundamental, embora haja espaço para aprimoramentos, especialmente em relação à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na universidade corporativa.

Portanto, as universidades corporativas desempenham um papel crucial na difusão do conhecimento, mas é necessário um maior foco nas habilidades interpessoais e na aplicação prática desses conhecimentos nas relações com os clientes e colegas, a fim de alcançar uma gestão eficaz das relações organizacionais e pessoais.

Já em relação ao segundo objetivo específico de "avaliar o capital intelectual enquanto fonte de absorção e prática de conhecimentos no meio corporativo", as análises conduzidas evidenciam a importância da formação de habilidades e competências por meio das universidades corporativas no contexto corporativo. Embora muitos colaboradores reconheçam a contribuição das universidades corporativas para seu desenvolvimento profissional, existe uma linha tênue entre teoria e prática. Alguns colaboradores relatam que a aplicabilidade direta do conhecimento adquirido nas atividades da UC ao ambiente de trabalho é moderada, citando a necessidade de cursos mais práticos e diretamente interligados às demandas cotidianas. Outros ressaltam que grande parte das habilidades é adquirida na prática laboral, mas reconhecem que as

trilhas de aprendizado oferecidas pela UC desempenham um papel essencial na construção de competências importantes.

A eficácia das universidades corporativas na absorção e prática de conhecimentos no ambiente corporativo requer uma abordagem estratégica alinhada com as necessidades reais dos colaboradores e das organizações. O desafio reside em criar programas de educação corporativa que sejam pertinentes, eficazes e aplicáveis, abordando de maneira prática as demandas do dia a dia. A avaliação contínua desses programas e a adaptação às mudanças nas estratégias organizacionais desempenham um papel crucial na garantia do desenvolvimento e aproveitamento do capital intelectual dos colaboradores, transformando-o em uma fonte eficaz de conhecimento e competências no meio corporativo.

Quanto ao terceiro objetivo específico de "mapear os resultados da educação corporativa para a formulação e implementação das estratégias de negócio", os depoimentos dos entrevistados destacam a importância fundamental das universidades corporativas no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, no alinhamento estratégico das organizações e na obtenção de resultados satisfatórios. Essas instituições fornecem trilhas e cursos sequenciais que desafiam os colaboradores a aprofundar seu conhecimento e adotar novas abordagens, contribuindo diretamente para o crescimento pessoal e o sucesso organizacional.

Além disso, a educação continuada é destacada como um fator essencial para influenciar positivamente os ganhos, a eficiência no trabalho e o desenvolvimento econômico. Os entrevistados enfatizam a necessidade de alocar tempo durante a jornada de trabalho para a realização dos cursos, garantindo um aprendizado mais aprofundado e resultados mais satisfatórios.

A avaliação da eficácia das atividades da universidade corporativa é vista como uma ferramenta crucial para identificar deficiências na capacitação, formação e inovação, ajudando as organizações a adaptar suas estratégias de negócios de forma mais eficaz.

Finalmente, a combinação de cursos *online* e presenciais é vista como uma estratégia valiosa para impulsionar o aprendizado e melhorar os resultados, representando uma mudança importante nos paradigmas educacionais corporativos. Esses insights fornecem uma base sólida para mapear os resultados da educação corporativa e orientar a formulação e implementação de estratégias de negócio eficazes.

Desta forma, conclui-se que as universidades corporativas desempenham um papel vital na promoção do desenvolvimento do capital intelectual, sendo um ativo valioso para as organizações, e desempenham um papel fundamental na formulação de estratégias de negócio eficazes para o sucesso das instituições financeiras que as adotam.

5.1. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Este estudo oferece diversas contribuições acadêmicas significativas, pois amplia o entendimento sobre o papel das universidades corporativas na difusão de conhecimento e desenvolvimento do capital intelectual em organizações financeiras. As análises detalhadas das experiências de funcionários em funções gerenciais proporcionam *insights* valiosos sobre como essas instituições podem promover a formação de habilidades e competências.

Além disso, a pesquisa identifica a necessidade de equilibrar o conhecimento teórico com aplicações práticas, destacando a importância de programas de educação corporativa diretamente interligados às demandas cotidianas. Esse estudo também sublinha a relevância da avaliação contínua das atividades da universidade corporativa para identificar lacunas e deficiências na formação e na inovação. Portanto, as contribuições acadêmicas deste estudo ajudam a aprimorar o conhecimento sobre a educação corporativa e a promover novas áreas de pesquisa relacionadas ao desenvolvimento do capital intelectual nas organizações.

Do ponto de vista gerencial, este estudo oferece informações valiosas para as organizações financeiras que buscam otimizar seus sistemas de educação corporativa e melhorar o desenvolvimento de seus colaboradores. Os resultados ressaltam a importância da combinação estratégica de cursos *online* e presenciais, bem como a alocação de tempo para a participação nos cursos, com o objetivo de garantir a eficácia das práticas de aprendizado.

Além disso, destaca a relevância do foco nas habilidades interpessoais e na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos para fortalecer o relacionamento com clientes e colegas. As empresas podem utilizar essas informações para ajustar suas estratégias de educação corporativa, adaptando-as às necessidades reais dos colaboradores e das organizações. A avaliação contínua da eficácia das atividades da universidade corporativa, identificando lacunas e deficiências na formação e inovação, permite às organizações alinhar seus programas com as estratégias organizacionais em constante evolução. Assim, as contribuições gerenciais deste estudo fornecem orientação prática para o desenvolvimento e aprimoramento de programas de educação corporativa, contribuindo para o sucesso das organizações financeiras.

5.2. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Com base nas conclusões deste estudo, algumas sugestões para futuras pesquisas incluem:

- investigar o impacto da participação em universidades corporativas em colaboradores ao longo de suas carreiras, examinando como o conhecimento adquirido afeta o desempenho, as promoções e a satisfação profissional ao longo do tempo;
- comparar as práticas de educação corporativa em organizações financeiras em diferentes países para identificar semelhanças e diferenças em termos de estratégias, resultados e desafios, considerando fatores culturais e regulatórios;
- investigar como o uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e realidade virtual, está influenciando a eficácia dos programas de educação corporativa e o desenvolvimento do capital intelectual; e
- examinar o impacto direto dos programas de educação corporativa no desempenho financeiro das organizações, relacionando investimentos em desenvolvimento de capital intelectual com métricas de lucratividade.

Essas sugestões de futuros estudos podem contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a educação corporativa e seu impacto nas organizações financeiras, bem como para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes nessa área.

5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa se trata de um estudo realizado com o método qualitativo portanto os seus resultados não poderão ser generalizados para todo o universo de instituições financeiras ativas no Brasil que fazem uso da EC, pois refletem a visão dos entrevistados e retratam assim uma parte subjetiva da questão. Outra limitação é o número de empresas pesquisadas, outras empresas em diferentes estágios do uso da EC poderão apresentar complexidades não observadas.

REFERÊNCIAS

[1] AGOSTINI, L.; NOSELLA, A.; FILIPPINI, R. O capital intelectual permite melhorar o desempenho da inovação? Uma análise quantitativa no contexto das PME**. Journal of Intellectual Capital**, Dundee, v. 18, n. 2, p. 400-418, 2017.

[2] ALLAMEH, S. **A**ntecedentes e consequências do capital intelectual: O papel do capital social, partilha de conhecimento e inovação. **Journal of Intellectual Capital**, v.19, n.5, p.858– 874, 2018.

[3] ALLEN, M. Gerenciamento de sabedoria: o elo perdido entre aprendizagem e desempenho In: ALLEN, M. (Ed.). **The next generation of corporate universities:** innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007.

[4] ALTMANN, I. F. **A educação corporativa e suas implicações no desenvolvimento do capital intelectual de organizações industriais**/ Dissertação (mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2021.

[5] ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDDSZNAJER, F. **Os métodos nas ciências sociais e naturais:** pesquisa quantitativa e qualitativa**.** São Paulo: Thompson, 1999.

[6] ANDANDAVAR, V., ALI, B. J.; ALI, SA. **Água da chuva para gestão da escassez de água:** uma experiência da Woldia University, Etiópia, 2020.

[7] ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia corporativa. In: **O processo estratégico**: conceitos e contextos. Prentice Hall, 1980.

[8] ANSOFF, H. I. **A Nova estratégia Empresarial.** 265p.São Paulo: Atlas, 1990.

[9] ANDONOVA, V.; RUÍZ-PAVA, G. O papel dos fatores industriais e dos ativos intangíveis no desempenho das empresas na Colômbia. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4377-4384, 2016. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.060

[10] ANTOSOVA, M.; CSIKOSOVA, A. **Capital Intelectual no Contexto da Gestão do Conhecimento.** A Geografia Econômica da Globalização, p. 113-142.Piotr Pachura; Intechopen: Londres, Reino Unido, 2011

[11] ANWAR, K. Analisando o modelo conceitual de qualidade de serviço e sua relação com a satisfação dos hóspedes: um estudo de hotéis em erbil. **The International Journal of Accounting and Business Society**, v. 25, n. 2, p. 1-16, 2017.

[12] ARAÚJO, U. V. **Framework de uma universidade corporativa para alinhar competências com objetivos estratégicos e operacionais.** Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) UFES/ES. Espirito Santo: UFES/ES, 2018.

[13] BABBIE, Earl R. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

[14] BAIER, H. et al. A influência do capital humano e relacional na rápida internacionalização das empresas: um estudo comparativo entre Espanha e Chile. **Academia Latin American Journal of Administration**, v. 31, n. 4, p. 679–700. 2018.

[15] BALODI, K. C. **Orientação Estratégica e Formas Organizacionais:** uma estrutura integrativa, 2014.

[16] BAPTISTE, I. Educando lobos solitários: implicações pedagógicas da teoria do capital humano. **Educação de Adultos Trimestralmente,** v. 51, n. 3, p. 184-201, 2001.

[17] BARDIN. L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

[18] BARRENA-MARTÍNEZ, J.; CRICELLI, L.; FERRÁNDIZ, E.; GRECO, M.; GRIMALDI, M. Forças conjuntas: rumo a uma integração da teoria do capital intelectual e do paradigma de inovação aberta. **Journal of Business Research**, v.112, p. 261-270, 2020.

[19] BARRETO, M. **Funções de planejamento e controle**. Editora: McGraw Hill. México, 2010.

[20] BECKER, G. S. Investimento em capital humano: uma análise teórica. **Revista de Economia Política,** New York, DOI: https://doi.org/10.1086/258724, v. 70, n. 5, p. 9-49, out. 1962.

[21] BECKER, G. S. **Capital Humano**: Uma Análise Teórica e Empírica, com Especial Referência à Educação.University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research, 1964.

[22] BECKER, J. **Mobile learning como suporte de uma modalidade híbrida na educação corporativa**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias) – Educação e Novas Tecnologias, Centro universitário Internacional Uninter, Curitiba, 2019.

[23] BERTOLAMI, M.; ARTES, R.; GONCALVES, P. J.; HASHIMOTO, M.; LAZZARINI, S. G. Sobrevivencia de Empresas Nascentes: Influencia do Capital Humano, Social, Praticas Gerenciais e Genero**. Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 3, p. 311-335, 2018.

[24] BEYER A. L.; SOLER R. D. V. O Capital Humano Nas Organizações: Uma Revisão Bibliográfica. **Canoas**, v. 7, n. 1, 2019.

[25] BLANKENBURG, K. Uma Estrutura Conceitual de Capital Intelectual. In: BLANKENBURG, K. (Org.) **Intellectual Capital in German Non-profit Organisations.** Springer, Cham, p. 9-47. 2018.

[26] BLAUG, M. **Introdução à economia da educação.** (Leonel Vallandro & Volnei Alves Corrêa, Trad.). Porto Alegre: Globo, 1975. (Obra original publicada em 1970).

[27] BONTIS, N. Capital intelectual: Um estudo exploratório que desenvolve medidas e modelos. **Management Decision,** v. 36, n. 2, p. 63–76, 1998. https://doi.org/10.1108/00251749810204142

[28] BRANCO, R. A. O Perfil da Universidades Corporativas no Brasil. **Revista de administração Mackenzie**, v. 7, n.4, p. 99-120, 2006.

[29] BROOKING, A. **Capital intelectual:** ativo principal para a empresa do milênio da tríade. Londres: International Thomson Business Press, 1996.

[30] BUENECHEA-ELBERDIN, M.; KIANTO, A.; SÁENZ, J. Intellectual capital drivers of product and managerial innovation in high-tech and low-tech firms. **R&D Management**, v. 48, n. 3, 2017. https://doi.org/10.1111/radm.12271

[31] CALIX, C.; VIGIER, H.; BRIOZZO, A. Capital intelectual e outros determinantes da vantagem competitiva em empresas exportadoras da zona norte de Honduras. **Soma de Negócios**, v. 6, n. 14, p. 130–137, 2015.

[32] CAMPANA, C. Desafios da inovação. **GV-executivo,** v. 18, n. 6, nov.-dez., 2019.

[33] CAPUTO, F.; DEL GIUDICE, M.; EVANGELISTA, F.; RUSSO, G. Divulgação corporativa e capital intelectual: o lado positivo da assimetria informacional. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, v. 8, n. 1, p. 75-96, 2016.

[34] CARDOSO, D.; SANTOS, L. D.; POLACINSKI, E. A estratégia como foco em um plano de desenvolvimento de um arranjo produtivo local da região das Missões. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, p. 122-136, 2016.

[35] CHANDLER, A. **Strategy and structure:** chapters in the history of the industrial enterprise**.** Cambridge : M.I.T. Press, 1962.

[36] CHERMAN, Andrea. Gestão do Conhecimento. In: RAMAL, Andrea (org.). **Educação corporativa:** como implementar projetos de aprendizagem nas organizações. Rio de Janeiro: LTC, 2012. p. 58-89

[37] CHIMENES, E. G.; PRATES, G. C. A. A educação corporativa por meio da tecnologia da informação. **Revista FAE,** Curitiba, v. 18, n. 1, p. 20 - 30, jan./jun. 2015.

[38] CLINTON, M. S.; MERRIT, K. L.; MURRAY, S. R. Usando universidades corporativas para facilitar a transferência de conhecimento e obter vantagem competitiva. **International Journal of Knowledge Management,** v. 5, n. 4, p. 43–59, 2009.

[39] COLBARI, A. Educação Corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sócio cultural das empresas. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 7, n. 1, p. 9-34. 2007.

[40] COLLIS, J.; HUSSEY, R. Business Research: **A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students.** 4. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2013.

[41] CONSTANCIO, I. T. **Educação corporativa "adaptada".** 2020. Disponível em: https://www.anahp.com.br/noticias/covid-19/artigo-educacao-corporativa-adaptada/. Acesso em: 10 nov. 2022.

[42] CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. D. O.; MARQUES, N. S. L. Gestão do conhecimento e da inovação. Determinantes da competitividade organizacional - um estudo de caso de uma empresa 256 de consultoria tecnológica. **Revista Estudo & Debate**, v. 25, n. 1, 2018. https://doi.org/10.22410/issn.1983-036x.v25i1a2018.161

[43] CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **Estratégia:** arte e ciência na criação e execução. Bookman, 2014.

[44] DAUDA, Y.; LEE, J. Quality of service and customer satisfaction: a conjointanalysis for the Nigerian bank customers. **International Journal of Bank Marketing**, 34(6), 841-867. Doi: 10.1108/IJBM-04-2015-0062; 2016.

[45] DIAZ-FERNANDEZ, M., PASAMAR-REYES, S., VALLE-CABRERA, R. Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: a structural perspective. **Bus. Res. Q.** v. 20, n. 1, p. 63–77, 2017.

[46] DRUCKER, P. The theory of business. **Harvard Business Review**, p.95-104, sep./oct., 1994.

[47] DZENOPOLJAC, V.; YAACOUB, C.; ELKANJ, N.; BONTIS, N. Impact of intellectual capital on corporate performance: evidence from the Arab region. **Journal of Intellectual Capital,** v. 18, n. 4, p. 884–903, 2017. https://doi.org/10.1108/JIC-01-2017-0014

[48] DZINKOWSKI, R. The measurement and management of intellectual capital: an introduction. **Management Accounting**, UK, v. 78, n. 2, p. 32–36, Feb. 1998.

[49] EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In Fleury, M. T. (org.) As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

[50] EBOLI, M**. Educação corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

[51] EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis. In: Casarini, F. G., Baumgartner, M. (Orgs.). **Educação Corporativa:** da teoria à prática. São Paulo: Editora Senac, 2012

[52] EBOLI, M. Educação Corporativa nos Novos Cenários Empresariais. **GVexecutivo**, v. 15, n. 2, jul/dez 2016.

[53] EBOLI, M. Concorrência ou convergência. **GV-executivo**, v.17, p.234-37. 2018. Disponível em: http:bibliotecadigital.fgv.brojsindex.phpgvexecutivoarticleview7474371551. Acesso: 11 de julho de 2022.

[54] EDEN, R.; BURTON-JONES, A.; CASEY, V.; DRAHEIM, M**.** Digital Transformation Requires Workforce Transformation. **MIS Quarterly Executive**, v.18, n. 1, p. 1-17, 2019.

[55] EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

[56] ELOIA C. M. S., VIEIRA M. R., ELOIA C. S. A Relação Interpessoal Entre Profissionais Da Estratégia Saúde Da Família. **Essentia (Sobral),** v. 20, n. 1, p. 2-8, 2019.

[57] ERICKSON, G. S.; SCHIMDT, J.; RONTHBERG, H. N. **Capital Relacional.** Knowledge Assets and Branding, Em ECKM, 2020, In: 21st European Conference on Knowledge Management. Anais... 2020. DOI:10.34190/EKM.20.174

[58] ESTEVES, L. P.; MEIRINÕ, M. J. A Educação corporativa e a gestão do conhecimento**.** In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais...** Rio de Janeiro, 2016.

[59] FÁVERO J. D.; PEREIRA J. E. P.; GOMES G.; CARVALHO L. C. Gestão do Capital Intelectual e da Capacidade Absortiva como Fundamentos do Desempenho Inovador. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 2, p. 85-103, maio/ago. 2020.

[60] FERNÁNDEZ, A.D.J.; GUEVARA, M. D. V. T. L.; CRUZ, T. J. J. Capital intelectual como fator de desempenho organizacional em Micro e Pequenas Empresas. **Comuni@cción: Revista de Pesquisa em Comunicação e Desenvolvimento**, v. 13, n. 1, p. 63–73, 2020.

[61] FERREIRA, M. C. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudo Psicologia Natal**, v.7 n.2, jul./dez. 2002.

[62] FIALHO, S. H.; BARROS, M. J. F.; RANGEL, M. T. R. Desafios da regulação da EAD no ensino superior no brasil: estrutura, diálogo e autonomia institucional. **Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 110–125, 2019. DOI 10.21714/2178-8030gep.v.20.5706.

[63] FICCO, C.; WERBIN, E.; DIAZ, M.; PRIETO, M. M. Relevância dos intangíveis para a valorização das ações da empresa no mercado: evidências do contexto argentino. **Revista Scielo**, v. 66, n. 2, 2022. Disponível em: http:// www.scielo.org.mx/ scielo.php?pid=S0186- por 10422021000300007&script=sci_arttext. Acesso: 17 out. 2022.

[64] FILATRO, A.; CAVALCANTI, C. C. **Metodologias inovativas na educação presencial, a distância e corporativa.** São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

[65] FONSECA, D. S. K. **A importância das universidades corporativas,** 2015. Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3173/a-importancia-das-universidades-corporativas.html. Acesso em: 17 out. 2022.

[66] FONSECA, R.; CUNHA, S. **Indústria brasileira**: da perda de competitividade à recuperação? Brasília: Confederação 274 Nacional da Indústria, 2015. Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2016/02/03/205/IndicadoresDeCompetitividadeDaIndustriaBrasileira_2015.pdf>. Acesso em: 17 out. 2022.

[67] FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The future of Jobs report 2018.** [s.l], 2018. Disponível em: http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2018/12/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf. Acesso em: 15 jun. 2022

[68] FREIRE, P. S. et al. Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. **Revista Spacios,** v. 37, n. 5, 2016.

[69] FREYERMUTH J. **Focus on Business Outcomes When Investing in Learning Analytics Technologies.** 2020. Disponível em: https://www.gartner.com/document/3979607?ref=solrSearch&refval=268654047. Acesso em: 17 out. 2022.

[70] FRODY, R. **O Futuro do Departamento de Recursos Humanos,** Barcelona, Gestão, 2016.

[71] GAGINI, Débora Lopes; CARVALHO, Adriana dos Santos Caparróz. Educação corporativa a distância: Um estudo sobre aprendizagem organizacional nas escolas institucionais do Estado de Mato Grosso. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 11, p. e7829119735-e7829119735, 2020.

[72] GALLI, L. C. L. A. et al. Educación corporativa: análisis del índice de contribuciones y desarrollo de competencias organizacionales. **Revista EAN**, Bogotá, n. 87, p. 43-57, jul/dez. 2019. DOI: 10.21158/01208160. Disponível em: https://bit.ly/3vlzftv. Acesso em: 25 mai. 2021.

[73] GIMENES R. M. T., MOTA E. A., TAPIA D. V., CARRARO F., GONÇALVES D. D., Capital humano, relacional e estrutural em organizações hospitalares: evidências empíricas. **Brazilian Journal of Development,** Curitiba, v. 5, n. 12, p. 30432-30450, dec. 2019. ISSN 2525-8761.

[74] GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

[75] GLOBALCCU 2023. **Conselho Global de Universidade Corporativa**. Disponível em: <http://www.GlobalCCU.com/>. Acesso em: 16 ago. 2023.

[76] GONZÁLEZ, E. V.; CALZADA, M. A. H.; HERNÁNDEZ, B. C. S. Mexico's industrial sector companies: A measurement of intellectual capital and its impact on financial performance. **Contaduría y Administración**, v. 62, n. 1, p. 184-206, 2017. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/nax/conyad/v62y2017i1p184-206.html> Acesso em: 2 ago., 2019.

[77] GOULD, K. E. The corporate university: A model for sustaining an expert workforce in the human services. **Behavior Modification**, v. 29, n. 3, p. 508-520, 2005. ISSN: 0145-4455. 2005.

[78] GROSSI, M. G. R.; COSTA. J. W.; SOUZA, C. B. J. Propostas Pedagógicas No Contexto Da Educação Corporativa. **Revista Temas em Educação,** João Pessoa, v.25, n. 2, p. 36-55, jul.-ago. 2016.

[79] GUIMARÃES, F. C. J. ; SEVERO A. E.; VASCONCELOS M. R. C.; **Vantagem Competitiva Sustentável: Uma Pesquisa em Empresas do Sul do Brasil**. BBR, Brazilian Business Review. DOI: http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.6 Disponível em: https://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/44 Acesso 13 de novembro de 2023

[80] HAMBLIN, A. C. **Avaliação e Controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

[81] HUSSINKI, H.; RITALA, P.; VANHALA, M.; KIANTO, A. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. **Journal of Intellectual Capital,** v. 18, n. 4, p. 904-922, 2017. Disponível em: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/159996> Acesso em: 2 ago. 2019.

[82] IBARRA, M.; HERNANDEZ, F. A influência do capital intelectual no desempenho de pequenas e médias empresas manufatureiras no México: o caso de Baja California**. Inovar**, v. 29, n. 71, 79-96, 2019.

[83] ILYAS, M. Making of a corporate university model: Transition from traditional training to learning management system. **Journal of Education and Practice**, v. 8, n. 15, p. 85-90, 2017.

[84] INKINEN, H. Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. **Journal of Intellectual Capital,** v. 16, n. 3, p. 518–565, 2015. https:// doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0002

[85] JACOBO, C.; LEYVA, B.; DANIEL, J.; MENDOZA, R. Influência do capital intelectual no desempenho organizacional em empresas de turismo no México**. Revista Interamericana de Meio Ambiente e Turismo**, v. 15, n. 1, p. 72–81, 2019. 10.4067/S0718-235X2019000100072

[86] JARDON, C. Efeito moderador do capital intelectual na inovação em pequenas empresas de subsistência latino-americanas. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 16, n. 1, p. 134–143, 2018. 10.1080/14778238.2018.1428069

[87] KAMIŃSKA, A. M.; PARKITNA, A.; SIAŁKOWSKA, S. Capital Intelectual - Measuring the Immeasurable and Reporting. In: Information Systems Architecture and Technology: Proceedings of 37th International Conference on Information Systems Architecture and Technology–ISAT 2016–Part IV. **Anais...** Springer International Publishing, 2017. p. 79-93. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-46592-0_7. Acesso em: 2 ago 2022.

[88] KATKALO, V.; MOEHRLE, M.; VOLKOV, D. From A to Z: Corporate learning for the digital world. **Global Focus: The EFMD Business Magazine**, v. 12, n. 3, p. 50–53, 2018.

[89] KIRKPATRICK, D. L. **Avaliando programas de treinamento de quatro níveis.** San Francisco: Berrett-Koehler Publicações, 1996.

[90] KRAEMER, R.; **Modelo de Maturidade do Sistema de Educação Corporativa**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.

[91] LAFUENTE, E.; SOLANO, A.; LEIVA, J.; MORA, R. Determinantes do desempenho da inovação: explorando o papel da capacidade de aprendizagem organizacional em empresas de serviços de negócios intensivos em conhecimento (KIBS). **Academia Latin American Journal of Administration,** v. 32, n. 1, p. 40–62, 2019. 10.1108/ARLA-10-2017-0309

[92] LOPES, L. L. F. **O Capital Intelectual e a Geração de Valor no Mercado de Jogadores de Futebol.** (Dissertação de Mestrado) Mestre em Ciências Contábeis – João Pessoa, 67p – 2021.

[93] LÜDKE M, André Meda. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU; 1986.

[94] LUGOBONI, L.; CUNHA, K. S.; ZITTEI, M. V. M.; KLEIN, G. A. Gestão do capital intelectual em trading companies. **Cafi,** v. 5 n. 1, p. 39-53, 2022. ISSN 2595-1750

[95] LYTOVCHENKO, I. Origins and formation of corporate education in the USA. **Corporate Professional Pedagogy**, v. 5, n. 3, p. 53-57, 2015.

[96] LYTOVCHENKO, I. Corporate university as a form of employee training anddevelopment in American companies. **Advanced Education**, n. 50, p. 35-41, 2016. DOI: 10.20535/2410-8286.62280

[97] MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa:** competências e técnicas de ensino presencial e on-line, fábrica de conteúdo, design instrucional, design thinking e gamification. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

[98] MAHMOOD T.; MURABIK S. M., Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 160. 2020. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248. Acesso: 12 out. 2022.

[99] MANZINI, E.J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional Sobre Pesquisa E Estudos Qualitativos, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p.

[100] MARELLI, M. **Avaliação de Universidades Corporativas**. Fortaleza: Edições BNB, 2018.

[101] MARTÃO, Monica Aparecida De Sordi; DEMAJOROVIC, Jacques. Universidades Corporativas e o ensino para a sustentabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 3, p. 754-795, 2019.

[102] MARTINS, C. L. Educação Corporativa e Desempenho Estratégico. **Revista de Administração FACES**. v. 13, n. 3, p. 67-85, 2014.

[103] MATOS, F. et al. Increasing smart city competitiveness and sustainability through managing structural capital, **Journal of Intellectual Capital**, 2017.

[104] MEHRALIAN, G.; NAZARI, J. A.; GHASEMZADEH, P. Os efeitos do processo de criação do conhecimento no desempenho organizacional utilizando a abordagem BSC: o papel mediador do capital intelectual. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 4, p. 802-823, 2018. 10.1108/JKM10-2016-0457

[105] MEIRELLES, F. S. Uso da Inteligência Analítica nas Empresas. **GVexecutivo - TI**, v. 20, n.1, FGV, 2021.

[106] MEISTER, J. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

[107] MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.

[108] MINCER, J. Investment in human capital and personal income distribution. **Journal of Political Economy**, v. 66, n. 4, p. 281-302, 1958.

[109] MINTZBERG, H. **The strategy concept: five Ps for strategy.** California Management Review. Berkeley, v.30, n.1, p.11-24. Fall. 1987.

[110] MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

[111] MORALES, L.; JACOBO, C.; IBARRA, L.; OCHOA, S. Capital intelectual e desempenho organizacional: o caso das instituições de educação básica no México. **Revista Científica Pensamento e Gestão**,v. 47, p. 180–202, 2020. 10.14482/ pege.47.6342

[112] MORAIS, F. R.; VARELA C. A.; ROBLE g. L. E.; AUGUSTO, E. E. F. Educação e Estratégia Organizacional em Serviços de Saúde. **R. Adm. FACES**, ISSN 1984-6975. Journal Belo Horizonte v. 19 n. 2 p. 48-68 abr./jun. 2020.

[113] MOREIRA, J. A.; SCHLEMMER, E. Por um novo conceito e paradigma de educação digital onlife. **Revista UFG,** v. 20, 2020.

[114] MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z. Estratégias De Educação Corporativa E Suas Relações Com Os Diferentes Níveis De Aprendizagem Organizacional**. Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 89–102, 2015. DOI 10.5902/198346597433.

[115] MUBARIK, M. S.; CHANDRAN, V. G. R.; DEVADASON, E. S. Medindo o capital humano em pequenas e médias empresas manufatureiras: o que importa? **Soc. Índico Res.** v.137, n. 2, p. 605-623, 2018.

[116] MUBARIK, M.S.; NAGHAVI, N.; MAHMOOD, R.T. Intellectual capital, competitive advantage and the ambidexterity liaison. **Hum. Syst. Manag**. v. 38, n. 3, p. 267–277, 2019.

[117] MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 241–242, 1997. DOI 10.2307/249422.

[118] NANINI, M. As **Oportunidades de uma Nova Era na Educação Corporativa Digital.** 2019. Disponível em https://www.uoledtech.com.br/blog/as-oportunidades-de-uma-nova-era-na-educacao-corporativa-digital-2/. Acesso em: 11 jul. 2022.

[119] NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

[120] NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **A organização criadora de conhecimento**: como as empresas japonesas criam a dinâmica da inovação (M. H. Kocka, trad.). Oxford UniversityPress, 1999.

[121] OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus. 1998.

[122] OHMAE, K. **The mind of strategist.** Harmondsworth, Peguin Books, 1983

[123] OLIVEIRA, C. A.; CARNEIRO, J.; ESTEVES, F. Conceptualizing and measuring the "strategy execution" construct. **Journal of Business Research**, v. 105, p. 333-344, 2018.

[124] OLIVEIRA, C. A. As universidades corporativas na estratégia empresarial. **Humanidades & Tecnologia (Finom)** - ISSN: 1809-1628. vol. 29- abr./jun. 2021

[125] OSTOS, J.; HINDERER, H.; BRAVO, E. Relação entre o Ambiente de Negócios e Tipos de Estratégia Empresarial: Evidências em Empresas Peruanas. **Universidade & Empresa**, v. 19, n. 32, p. 65-86, 2016.

[126] OTA, S. D.; TRINDADE, C. F. ARAÚJO JÚNIOR; SOUZA, A. M. C**.** Aprendizagem adaptativa *online*: uma experiência usando trilhas e chatbot para desenvolver competências básicas em língua portuguesa e matemática para o ensino superior**, REnCiMa**, vol. 10, nº 4, p. 56-69, jul. 2019.

[127] PACHECO, R. C. **Inventário de Competências de Software no Brasil**. Livro Softex - Capítulo II – Observatórios de informação e conhecimento, 2016.

[128] PARDO, M.; ARMAS, R.; CHAMBA, L. Avaliação do capital intelectual e seu impacto na rentabilidade financeira em empresas do setor industrial do Equador. **Revista Editora,** 2017.

[129] PESSOA, D. S.; FELIX, G. S.; GOMES, R. L. R. A importância da gestão por processos nos resultados corporativos. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 4. abr. 2019. ISSN: 1696-8352.

[130] PORTER, M. E. (ed.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 145-179.

[131] PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

[132] PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

[133] PRESUTTI, M., BOARI, C., FRATOCCHI, L. A evolução do capital social interorganizacional com clientes estrangeiros: seus efeitos diretos e interativos no desempenho externo das PMEs. **Journal of World Business**, v. 51, n. 5, p.760-773, 2016.

[134] QUINTERO-QUINTERO, W.; BLANCO-ARIZA, A.; GARZÓN-CASTRILLÓN, M. Capital Intelectual: Uma Revisão e Análise Bibliométrica. **Publicações,** v. 9, n. 46, 2021. https://doi.org/ 10.3390/publications9040046

[135] QUINN, J.B. Strategies for change. In: **The strategy process:** concepts, contexts and cases. 2 ed. p. 4-12. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1991.

[136] REZA, S.; MUBARIK, M. S.; NAGHAVI, N.; NAWAZ, R. R. Relationship marketing and third-party logistics: evidence from hotel industry. **Journal Hosp. Tour. Insights**, v. 3, n. 3, p. 371–391, 2020.

[137] RHEAUME, L.; GARDONI, M. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. **Journal of Workplace Learning**, v. 27, n. 4, p. 315-328, 2015.

[138] RIBEIRO, S. K., GOMES, R.L.R. Gestão do capital intelectual através de universidades corporativas. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v 1, n. 8, p. 433-443, octubre-diciembre 2021. Disponível em: https://doi.org/10.51896/CCS/ORES5314

[139] RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

[140] ROCHA C. H., SILVA F. G. F., Setor elétrico Brasileiro e capital intelectual: uma aplicação do teste de Chow. **Brazilian Applied Science Review,** Curitiba, v.5, n.2, p.720-737mar./abr. 2021. DOI:10.34115/basrv5n2-009.

[141] ROSINI, A. M.; ALVES, G. A.; ALVES, T. L. A percepção dos funcionários de uma "instituição financeira" sobre a importância da educação corporativa (EC) para o sucesso da carreira profissional. **Gestão & Planejamento**, v. 19, p. 401–413, 2018. DOI 10.21714/2178-8030gep.v19.4143.

[142] SAMAGAIO, A.; RODRIGUES, R. Capital Humano e performace. **Journal of Business Research,** v. 69, n. 11, p. 5354-5359, 2016.

[143] SANTOS, A. F. T. Teoria do capital intelectual e teoria do capital humano: estado, capital e trabalho na política educacional em dois momentos do processo de acumulação. **Anais...** 27a Reunião anual da ANPEd, 2004.

[144] SIMON, H. A. Theories of boundedrationality. **Decision and Organization**, v. 1, n. 1, p. 161-176, 1972.

[145] SCHULTZ, T. W. Investimento em Capital Humano. **American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1-17, 1961.

[146] SILVA, A. G. **Educação corporativa na era da transformação digital**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2021.

[147] SILVA, A. P. et al. Educação Corporativa: análise crítico-discursiva da literatura especializada no campo acadêmico brasileiro. **Discurso & Sociedade**, v. 15, n. 2, p.439-463, 2021. ISSN 1887-4606.

[148] SILVA, C. T. D. P.; NASCIMENTO, D. N.; SILVA, N. S.; GOMES, R. L. R. Educação corporativa como um fator de motivação. **Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo**. v. 3, 2018. ISSN: 1989-4155.

[149] SILVA, S. R. N. A Educação Corporativa como Fonte de Vantagem Competitiva. **Revista Semente,** ano1, n. 1, 2018.

[150] SILVA, V. H. M. C.; FRANCA, J. M. S.; PINHO NETO, V. R. Capital humano e desigualdade salarial no Brasil: uma analise de decomposição para o periodo 1995-2014. **Estud. Econ**., São Paulo, v. 46, n. 3, p. 579-608, 2016.

[151] SILVA, M. S.; SARAIVA, L. H. G. Educação Corporativa: Conexão entre Aprendizagem e Competitividade. **Administração de Empresas**, v. 17, n. 18, p. 100-119. Revista DOI: 10.6084/m9.figshare.5417524 ISSN: 2316-7548 Curitiba, 2017.

[152] SLOWAK, AP; REGENFELDER, M. Criar valor, não desperdiçar recursos: sustentável estratégias de inovação. **Journal Innovation: The European Journal of Social Science Research**, 30(4), 455-475, 2017. https://doi.org/10.1080/13511610.2016.1192990

[153] STEWART, T. A. **Capital intelectual** – A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

[154] SUCENA A. F. C. **A Influência da Gestão do Capital Intelectual no Desenvolvimento das Empresas: Estudo de Caso**. (Dissertação de Mestrado) Mestre em Estudos de Desenvolvimentos. Instituto Universitário de Lisboa – 2021.

[155] SVEIBY, K. E. **A nova riqueza organizacional**: gerenciando e medindo ativos baseados em conhecimento. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997l.

[156] SYDLER, R., HAEFLIGER, S., & PRUKSA, R. Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? **European Management Journal,** v. 32, n. 2, p. 244–259, 2014. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.008

[157] TOLEDO, G. S.; DOMINGUES, C. R. Produção sobre educação corporativa no Brasil: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão Secretariado, GESEC**, v. 9, n. 1, 2018. doi: http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.755

[158] TOLEDO, F.; MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

[159] TORRES, A.I.; FERRAZ, S.S.; SANTOS-RODRIGUES, H. The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage, **Journal of Intellectual Capital,** v. 19, n. 2, p. 453-472, 2018.

[160] TROVÃO, J.; SILVA, S. **Estratégia** - o poder da gestão estratégica para identificar, explorar e resolver problemas. Leya, 2020.

[161] VAZ C. R.;VIEGAS C. V.; MALDONADO M. U. Capital Intelectual: Como ser valorizado dentro das instituições? **Revista Spacios**, v. 38, n. 21, ano 2017, p. 4. ISSN 0798 1015.

[162] VEGA V.; RIVIERO D. Modelo de mensuração de ativos intangíveis. **Revista Científica ECOCIENCIA**, v. 32, 2018.

[163] VERGARA C. S.; RAMOS M. R. D. Motivos para a criação e formas de atuação de universidades corporativas. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 03, n 2, p79-98, 2002.

[164] VIDAL, A. S.; MIGUEL, J. R. As Tecnologias Digitais na Educação Contemporânea. **Rev. Mult. Psic**, v. 14, n. 50, p. 366-379, maio, 2020. ISSN 1981-1179. DOI: 10.14295/idonline.v14i50.2443.

[165] VILLARREAL, R. Y.; VILLARREAL, T. **IFA La Empresa Competitiva Sustentable en la Era del Capital Intelectual**. Edición de Kindle, 2017.

[166] VILLIERS, C.; SHARMA, U. A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting. **Critical Perspectives on Accounting**, p. 101999, 2017.

[167] VIITALA, R.; KULTALAHTI, S.; KANGAS, H. Does strategic leadership development feature in managers' responses to future HRM challenges?. **Leadership & Organization Development Journal,** 2017.

[168] YANG, J. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: a contigency analysis. **International Journal Production Economics**.v.125, p.215-223, 2010.

[169] WERLANG, N. B; SOUZA JUNIOR, A. V. Mensuração das vantagens competitivas do capital intelectual: estudo em uma cooperativa de crédito no sul do Brasil**. Revista Gestão Organizacional (RGO)**, Chapecó, v. 11, n. 1, p. 83–102, 2018. DOI 10.22277/rgo.v11i1.3510.

[170] WUITSCHIK, A. V.; BRAUM, L. M. S.; BRANDT, V. A. Capital Intelectual: análise da base teórica para a produção cientifica. **Revista Capital Científico**, v. 20, n.1. Jan/Mar 2022. Disponível em: revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index. Acesso: 20 de setembro de 2023.

[171] XU, J.; LIU, F. Nexus between intellectual capital and financial performance: an investigation of Chinese manufacturing industry. **Journal of Business Economics and Management,** v. 22, n. 1, p. 217-235, 2021.

[172] ZAMEER, H.; WANG, Y.; YASMEEN, H.; MUBARAK, S. Inovação verde como mediadora no impacto da análise de negócios e orientação ambiental na vantagem competitiva verde. **Gerenciar Decis,** 2020. https://doi.org/10.1108/MD-01-2020-0065.

[173] ZHURAVLEV, P.V.; POLTARYKHIN, A.L.; ALKHIMENKO, O.N.; KUKSOVA, O.D., Capital humano e sua eficiência na economia do conhecimento: O papel da educação continuada. **Espacios**, v. 39, p. 1-8, 2018.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistado Nº _____ Data da entrevista: __/__/__

Características socioeconômicas dos entrevistados:

1. Gênero:
( ) Masculino
( ) Feminino
( ) Outros

2. Idade: _____

3. Tempo de Empresa: _____

4. Nível de escolaridade:
( ) Ensino médio
( ) Ensino superior
( ) Especialização
( ) Mestrado
( ) Doutorado

5. Estado civil:
( ) solteiro
( ) casado
( ) divorciado
( ) viúvo

6. Cargo exercido atualmente _____

1. Fale um pouco da sua trajetória profissional na Empresa X. O que você pontua e qualifica como positivo e negativo que te auxiliou na carreira até o momento?
2. Como você classifica a sua relação com as atividades (jornadas, trilhas, cursos, minicursos, palestras) propostas na Universidade Corporativa (UC) da sua instituição?
3. Qual a aplicabilidade do conhecimento recebido via Educação Corporativa (EC) para as suas atividades laborais?
4. Sabe-se que as instituições financeiras, assim como outras, trabalham baseadas em acordos de trabalho (indicadores e metas). Neste contexto, qual a posição da EC no alcance dos seus resultados para a sua profissão?
5. Sob a sua ótica, existem oportunidades negociais geradas a partir da prática exercida após o uso da Universidade Corporativa? Por que?
6. Os resultados atingidos são influenciados pela política de institucionalização da cultura de aprendizagem contínua? Como e por que?
7. Observando a vivência do(s) seu(s) assistente(s) e demais colegas, nas atividades da UC, como você avalia a formação do capital intelectual dentro da organização?
8. E como você classifica os efeitos oriundos dessas interações com a UC, nas relações: • Colaboradores x clientes; • Colaboradores x colaboradores; • Colaboradores x resultados atingidos.
9. Quais instrumentos ou estratégias foram ou deveriam ser utilizadas pela empresa por meio da UC, que julga ser imprescindível para o alcance de resultados satisfatórios?
10. Você gostaria de acrescentar ou destacar algo que avalia como importante?

@editorapoisson

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

https://www.facebook.com/editorapoisson